

NR. 57 / FEBRUAR 2021

# Fachbereiche und Fakultäten in der Corona- Pandemie. Erfahrungen und Erwartungen an die Zukunft

Dr. Elke Bosse

NR. 57 / FEBRUAR 2021

# Fachbereiche und Fakultäten in der Corona- Pandemie. Erfahrungen und Erwartungen an die Zukunft

---

## Autorin

Dr. Elke Bosse, HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.  
[HIS-HE]

## Projektmitarbeit

Interviewstudie im Rahmen des Hochschulforums Digitalisierung  
im Auftrag des CHE Centrum für Hochschulentwicklung, durch-  
geführt von HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. [HIS-HE]

# Inhalt

<b>Inhalt</b> .....	<b>3</b>
<b>Das Hochschulforum Digitalisierung</b> .....	<b>4</b>
<b>1</b> <b>Einleitung</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b> <b>Methodisches Vorgehen</b> .....	<b>9</b>
2.1 <b>Samplingstrategie</b> .....	<b>9</b>
2.2 <b>Datenerhebung</b> .....	<b>10</b>
2.3 <b>Datenbasis</b> .....	<b>10</b>
2.4 <b>Datenauswertung</b> .....	<b>12</b>
<b>3</b> <b>Fallportraits</b> .....	<b>15</b>
3.1 <b>Sozial- und Wirtschaftswissenschaften</b> .....	<b>16</b>
3.2 <b>Geisteswissenschaften</b> .....	<b>23</b>
3.3 <b>Ingenieurwissenschaften</b> .....	<b>31</b>
3.4 <b>Naturwissenschaften</b> .....	<b>38</b>
3.5 <b>Humanmedizin und Gesundheitswissenschaften</b> .....	<b>46</b>
<b>4</b> <b>Fallübergreifender Vergleich</b> .....	<b>54</b>
4.1 <b>Digitale Infrastruktur</b> .....	<b>55</b>
4.2 <b>Technische und didaktische Expertise</b> .....	<b>56</b>
4.3 <b>Fachkultur</b> .....	<b>59</b>
4.4 <b>Kommunikation und Koordination</b> .....	<b>61</b>
<b>5</b> <b>Fazit &amp; Ausblick</b> .....	<b>66</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>69</b>
<b>Impressum</b> .....	<b>71</b>

# Das Hochschulforum Digitalisierung

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

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

Weitere Informationen zum HFD finden Sie unter:

<https://hochschulforumdigitalisierung.de>.



01

# 1 Einleitung

Im Hinblick auf den Umgang der Hochschulen mit der pandemiebedingten Ausnahmesituation seit dem Sommersemester 2020 hat sich im öffentlichen Diskurs eine überwiegend positive Bewertung durchgesetzt. Rückblickend auf das Sommersemester 2020 wird insbesondere anerkennend hervorgehoben, wie „geräuschlos der akademische Apparat seinen Lehrbetrieb umgestellt [hat]“.<sup>1</sup> Diese Erfolgsmeldung mag insofern überraschen, als der Stand der Digitalisierung an den Hochschulen vor Krisenbeginn kaum als weit fortgeschritten einzustufen war (Gilch et al., 2019).

Mittlerweile wächst die Zahl empirischer Studien, die einen differenzierten Einblick in die Auswirkungen der Einstellung bzw. Einschränkung des Präsenzbetriebs an den Hochschulen geben und neben Erfolgen bei der Umsetzung digitaler Lehrangebote auch Unzulänglichkeiten und zukünftige Handlungsbedarfe aufzeigen.<sup>2</sup> Neben hochschulinternen Befragungen gehören dazu auch hochschulübergreifende Studien, die den Umgang mit der Krise sowohl aus der Sicht von Studierenden und Lehrenden (z.B. Forschungs- und Innovationslabor Digitale Lehre, 2020; Seyfeli et al., 2020) als auch aus dem Blickwinkel von Hochschulleitungen (z.B. Behrenbeck, 2020; Bosse et al., 2020) beleuchten. Diese bestätigen das öffentliche Urteil insofern, als sich die Befragten mit der Umstellung auf digitale Lehre relativ zufrieden zeigen und die Krisenbewältigung zumeist als Erfolgsgeschichte erscheint. Dies wirft nicht nur die Frage auf, wie der Umgang mit der Krise im Einzelnen gelungen ist und welche Instanzen dazu beigetragen haben. Vielmehr legt die weitgehend positive „Mastererzählung“ (Behrenbeck, 2020, S. 147) angesichts der heterogenen Hochschullandschaft mit ihrem breiten Fächerspektrum und vielfältigen Studienangeboten nahe, einen Blick hinter die Kulissen zu werfen und nach Unterschieden im Umgang mit der Krise zu fragen.

Mit diesen Fragestellungen rücken die Fakultäten bzw. Fachbereiche in den Blick, die als „organisatorische Grundeinheit der Hochschule“ (Winter, 2004) die Schnittstelle zwischen der Hochschulleitung und den Lehrenden und Studierenden bilden und damit in die Steuerung der Hochschule eingebunden sind (Wissenschaftsrat, 2018). Da insbesondere die Sicherstellung des Lehrangebots zu ihren Aufgaben gehört, bilden sie eine Ebene, die für die Frage nach der Krisenbewältigung besonders interessant erscheint. Zudem spiegeln die Fakultäten bzw. Fachbereiche die Vielfalt der Hochschullandschaft wider, da sie unterschiedliche Fächerprofile und Studienangebote aufweisen, genauso wie sie sich je nach Hochschultyp und Hochschulgröße unterscheiden. Für einen differenzierten Einblick in den Umgang mit der pandemiebedingten Krise erscheint die Perspektive von Fakultäten bzw. Fachbereichen somit besonders vielversprechend.

Dieser Annahme folgt die vorliegende Studie, die das HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. (HIS-HE) von August bis Dezember 2020 für das Hochschulforum Digitalisierung im Auftrag des CHE

---

<sup>1</sup> Anna-Lena Scholz in *Die Zeit* vom 03.09.2020 (<https://www.zeit.de/2020/37/hochschulen-corona-krise-deutschland-forschung>).

<sup>2</sup> Für eine Zusammenschau erster Untersuchungsergebnisse siehe den Forschungsüberblick in Seyfeli et al. (2020) und die nach Handlungsfeldern der Krisenbewältigung und Empfehlungen für die längerfristige Transformation der Hochschulen strukturierte Übersicht des Hochschulforum Digitalisierung unter <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/kurz-und-kompakt-das-digitale-sommersemester-2020-was-sagt-die-forschung>.

Centrum für Hochschulentwicklung durchgeführt hat. Sie widmet sich nicht nur den an den Fakultäten bzw. Fachbereichen gesammelten Erfahrungen im Umgang mit der COVID-19-Pandemie, sondern auch ihren Zukunftserwartungen für den Bereich der Lehre. Im Zentrum steht dabei die Frage, was Fakultäten bzw. Fachbereiche aus der pandemiebedingten Krisensituation für die zukünftige Gestaltung der (digitalen) Lehre lernen können. Da bis auf erste Erfahrungsberichte (Dembach et al., 2020) noch keine Untersuchungen zu dieser Fragestellung vorliegen, ist die Arbeit als explorative Interviewstudie angelegt. So ist an dieser Stelle vor allem den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern an den Fakultäten bzw. Fachbereichen zu danken, die die vorliegende Studie mit ihren Auskünften erst möglich gemacht haben.

Der vorliegende Bericht ist so aufgebaut, dass zuerst das methodische Vorgehen der Studie dargelegt wird. Darauf folgt die Darstellung der Ergebnisse in Form von Fallportraits und den darauf aufbauenden Fallvergleichen. Im abschließenden Fazit werden die Ergebnisse zusammengefasst und Implikationen für weitergehende Untersuchungen aufgezeigt.



02





## 2 Methodisches Vorgehen

Um den Krisenerfahrungen und Zukunftserwartungen von Fakultäten<sup>3</sup> nachzugehen, wurden insgesamt zehn Leitfadeninterviews mit Mitgliedern von Fakultätsleitungen durchgeführt. Das methodische Vorgehen ist im Sinne qualitativer Forschung darauf ausgerichtet, Neues zu entdecken (Flick, 2007) und kombiniert dabei die notwendige Offenheit für die subjektiven Sichtweisen der Befragten mit der am Forschungsinteresse orientierten Strukturierung (Helfferich, 2019). Im Folgenden wird die Auswahl der Interviewpartner\*innen begründet und das Verfahren der Datenerhebung erläutert, bevor nähere Angaben zur Datenbasis und Interviewauswertung gemacht werden.

### 2.1 Samplingstrategie

Die Auswahl der Interviewpartner\*innen ist in erster Linie auf inhaltliche Repräsentativität ausgerichtet, d.h. die ausgewählten Fälle sollten besonders reichhaltige Angaben zu den Forschungsfragen versprechen und so die Exploration von Erfahrungen und Zukunftserwartungen im Hinblick auf die (digitale) Lehre unter den Bedingungen der COVID-19-Pandemie ermöglichen. In der Umsetzung bedeutete dies, die Interviews mit Mitgliedern von Fakultätsleitungen zu führen, die für Studium und Lehre zuständig sind und die Umstellung auf digitale Lehre im Sommersemester 2020 (mit)verantwortet haben.

Die **Fallauswahl** folgt dem Prinzip der Varianzmaximierung (Patton, 1990), um möglichst vielfältige Einsichten in das Handlungsfeld von Fakultäten zu gewinnen. So sollten im Sample Fakultäten vertreten sein, die sich unterschiedlichen Fächergruppen zuordnen lassen. Zudem gehören Strukturmerkmale wie Hochschultyp, Hochschulgröße und Hochschulstandort zu den Auswahlkriterien, aber auch die mehr oder weniger strategische Profilierung im Bereich der Lehre und Digitalisierung.

Entlang dieser Kriterien wurde eine Vorauswahl an Fakultäten für ein möglichst kontrastreiches Sample getroffen. Die endgültige Aufnahme in das finale Sample richtete sich schließlich danach, inwieweit die kontaktierten Fakultätsleitungen der Einladung zum Interview gefolgt sind.

---

<sup>3</sup> Zur vereinfachten Lesbarkeit wird die Formulierung „Fakultäten bzw. Fachbereiche“ im Folgenden abgekürzt und „Fakultäten“ als Sammelbegriff genutzt, zumal diese Bezeichnung in den untersuchten Fällen der Interviewstudie überwiegt.

---

## 2.2 Datenerhebung

Die Zusammenstellung des Samples beruht auf einer eingehenden Recherche von **Basisinformationen**, um Hinweise zu den genannten Auswahlkriterien zu sammeln. Anhand der jeweiligen Hochschulwebseiten wurden der Hochschulname und Standort (Bundesland), die Hochschulgröße (Studierendenzahl) und das Fächerprofil (Fakultätsstruktur) erfasst sowie Angaben zu zentralen Einrichtungen und zur strategischen Ausrichtung im Bereich von Lehre und Digitalisierung (z.B. E-Learning-Zentrum, Leitbild Lehre, Digitalisierungsstrategie). Für die ausgewählten Fakultäten wurden zudem die Studierendenzahl, die angebotenen Studiengänge, Angaben zum fachlichen Profil und nicht zuletzt auch die Kontaktdaten der Dekanatsmitglieder ermittelt. Darüber hinaus beinhaltete die Datensammlung auch die auf den Webseiten zugänglichen Informationen und Regelungen zum Umgang mit der Corona-Pandemie.

Für die Strukturierung der Befragung wurde ein **Interviewleitfaden** entwickelt, der sich dem Forschungsinteresse entsprechend in drei Teile gliedert. Dazu gehörte zunächst der Rückblick auf die Reaktionen, Herausforderungen und Lösungsansätze rund um die Einstellung des Präsenzbetriebs im Sommersemester 2020. Der zweite Teil war als Zwischenbilanz zu den bisher gesammelten Erfahrungen angelegt, während der dritte Teil dazu diente, Zukunftserwartungen im Hinblick auf die Lehre zu erheben. Neben dem anstehenden Wintersemester zielten die entsprechenden Fragen auch auf längerfristige Veränderungen, die strategische Weiterentwicklung der jeweiligen Fakultät und strukturelle Entwicklungsbedarfe im Bereich der Lehre ab.

Zur Vorbereitung der Datenerhebung wurde eine **Einverständniserklärung** im Sinne der Datenschutzgrundverordnung entworfen, die den Interviewten die ausschließliche Nutzung ihrer Daten für Forschungszwecke sowie die Anonymisierung ihrer Angaben zusichert. Somit umfasst der vorliegende Ergebnisbericht nur eine Auswahl der recherchierten Basisinformationen und verzichtet auf die Wiedergabe von Interviewpassagen, die Rückschlüsse auf die jeweils untersuchten Fakultäten bzw. die Person der Interviewten zulassen.

Die ausgewählten Fakultätsleitungen wurden in der ersten Septemberhälfte kontaktiert und zum Interview eingeladen, wobei es insgesamt 15 **Kontaktaufnahmen** bedurfte, bis die Zusagen für die vorgesehene Zahl von zehn Interviews vorlagen. Das bedeutet, dass die Reaktion auf die Interviewanfrage in fünf Fällen ausgeblieben ist. In den verbleibenden Fällen erfolgte die Einwilligung entweder direkt durch die angeschriebene Dekanin bzw. den angeschriebenen Dekan oder durch Weiterleitung an die zuständige Studiendekanin bzw. den Studiendekan. Wie in den entsprechenden Fallportraits in Kapitel 3 angegeben, wurden zwei Interviews mit je zwei Personen geführt, da in einem Fall der Dekan zusammen mit dem Studiendekan teilgenommen hat und in einem anderen Fall der Studiendekan durch den zuständigen E-Learning-Beauftragten der Fakultät unterstützt wurde. Bis auf ein Interview, das erst Ende Oktober 2020 realisiert werden konnte, fanden alle Interviews im September 2020 statt.

---

## 2.3 Datenbasis

Wie sich das Sample der durchgeführten Interviews im Hinblick auf die vorgesehenen Auswahlkriterien zusammensetzt, zeigt die **Samplebeschreibung** in Tab. 1. Demnach handelt es sich bei den untersuchten Fällen jeweils zur Hälfte um Fakultäten an Universitäten und an Fachhochschulen/Hochschulen für Angewandte Wissenschaften, wobei Einrichtungen ganz unterschiedlicher Größe und aus

unterschiedlichen Bundesländern vertreten sind. Zudem deckt das Sample fünf verschiedene Fächergruppen ab, denen jeweils zwei der Interviews zuzuordnen sind.

<b>Hochschultyp</b>	5 Universitäten 5 Fachhochschulen/Hochschulen für Angewandte Wissenschaften
<b>Hochschulgröße</b>	3 große Hochschulen (> 30.000 Studierende) 4 mittelgroße Hochschulen (10.000 – 30.000 Studierende) 3 kleine Hochschulen (< 10.000 Studierende)
<b>Hochschulstandort</b>	Verteilung über 8 Bundesländer mit jeweils zwei Standorten im nördlichen, südlichen, östlichen, westlichen und mittleren Bundesgebiet
<b>Fächergruppen<sup>4</sup></b>	Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (SoWi) Geisteswissenschaften (Geis) Ingenieurwissenschaften (Ing) Naturwissenschaften (Nat) Humanmedizin und Gesundheitswissenschaften (MedGes)

Tab. 1 Samplebeschreibung

Die Interviews wurden mit Hilfe eines Videokonferenzsystems durchgeführt und zum Zweck der nachträglichen **Transkription** aufgezeichnet. Die Dauer der Audioaufnahmen lag im Durchschnitt bei 75 min, wobei das kürzeste Interview 55 min und das längste 90 min umfasste. Die Transkription folgt den Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl (2015), die eine wörtliche Verschriftung vorsehen, wobei Besonderheiten der gesprochenen Sprache wie z.B. Abbrüche oder Wiederholungen zu glätten sind, aber keine Anpassung an die schriftsprachliche Grammatik erfolgt.

Zur weiteren Datenaufbereitung wurden im Sinne der zugesicherten **Anonymisierung** alle Interviewpassagen markiert, die Rückschlüsse auf die jeweilige Fakultät bzw. Interviewpartner\*innen zulassen (Meyermann & Porzelt, 2014). Bei der Aufnahme von Zitaten in den vorliegenden Bericht wurden diese Passagen entweder ausgelassen oder durch abstrahierende Platzhalter (z.B. HOCHSCHULNAME) ersetzt.<sup>5</sup> Darüber hinaus wurden die auf Basis der Transkripte erstellten Fallportraits (siehe Kapitel 3) den Interviewpartner\*innen zur Prüfung vorgelegt, um die Wahrung der Anonymität aus Sicht der Befragten sicherzustellen.

<sup>4</sup> Die Zuordnung zu Fächergruppen folgt der DESTATIS-Fächergruppensystematik, die unter <https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/Bildung/studenten-pruefungsstatistik.html> einzusehen ist.

<sup>5</sup> Diese Bearbeitung der Transkripte ist durch eckige Klammern kenntlich gemacht.

## 2.4 Datenauswertung

Die Auswertung der Interviews erfolgte mit Hilfe der Analysesoftware MAXQDA und orientierte sich an der qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2012), für die ein kategorienbasiertes Vorgehen charakteristisch ist. Das bedeutet, dass die Interviews im ersten Schritt der Analyse mit Hilfe thematischer Kategorien, die sich aus der Forschungsfrage und dem Interviewleitfaden ergeben, strukturiert wurden. So umfasst das entwickelte **Kategoriensystem** die in Abb. 1 dargestellten thematischen Hauptkategorien, denen die entsprechenden Passagen aus den Interviews zugeordnet wurden.



Abbildung 2 Kategoriensystem für die Interviewauswertung

In Auseinandersetzung mit den thematisch strukturierten Interviewdaten wurde das Kategoriensystem weiter ausdifferenziert, so dass die Auswertung insgesamt auf einer deduktiv-induktiven Kategorienbildung basiert. So wurden beispielsweise Unterkategorien für die in den einzelnen Interviews geschilderten Herausforderungen und Lösungsansätze gebildet. Zudem wurden Angaben zur Dekanatsperspektive (z.B. Aufgaben der Fakultätsleitung) und zu den Ausgangs- und Rahmenbedingungen an den Fakultäten (z.B. digitale Infrastruktur, kollegialer Austausch) mit Hilfe eigener Kategorien codiert.

Die systematische Aufschlüsselung der Interviews mittels des entwickelten Kategoriensystems bildete die Grundlage für die Erstellung von **Fallportraits**. Diese stellen die Analyseergebnisse für jedes Interview als Einzelfall dar, um detaillierten Einblick in die untersuchten Krisenerfahrungen und Zukunftserwartungen aus Sicht der jeweils befragten Fakultätsleitungen zu geben. Der Aufbau der Fallportraits folgt der Struktur des Kategoriensystems und umfasst sowohl Zusammenfassungen als auch zitierte Interviewpassagen. Im Sinne der Gütekriterien qualitativer Forschung (Flick, 2019) sollen auf diese Weise ausreichend Kontextinformationen zur Verfügung gestellt werden, so dass die

subjektiven Sichtweisen der Befragten nachzuvollziehen sind. Zudem entspricht diese Darstellungsform der Einzelfallorientierung, da sie Einblick in die jeweilige Fallstruktur und Falllogik gibt.

Auf Basis der Fallportraits wurden im letzten Analyseschritt **fallübergreifende Vergleiche** angestellt, um Gemeinsamkeiten und Besonderheiten in den Krisenerfahrungen und Zukunftserwartungen aufzudecken. Dazu werden übergeordnete Vergleichspunkte aus den Fallportraits abgeleitet, die auf die Lernmomente verweisen, die sich für die untersuchten Fakultäten aus der pandemiebedingten Krisensituation für die zukünftige Gestaltung der (digitalen) Lehre ergeben.



## 3 Fallportraits

Der erste Teil der Ergebnisdarstellung ist nach Fächergruppen gegliedert und umfasst die Fallportraits, die auf Basis der kategoriengeleiteten Interviewauswertung erstellt wurden. Jedes Fallportrait beinhaltet ausgewählte **Basisinformationen**, die auf der zur Fallauswahl durchgeführten Internetrecherche beruhen und eine erste Einordnung des Falls erlauben. Dies wird ergänzt um Angaben zur **Dekanatperspektive**, um die Interviewpartner\*innen und ihre Rolle in der Fakultätsleitung vorzustellen sowie auf Besonderheiten der Fakultät einzugehen. Dazu gehören insbesondere die Ausgangs- und Rahmenbedingungen, die den Umgang mit der pandemiebedingten Krise aus Sicht der Befragten besonders geprägt haben.

Des Weiteren umfassen die Fallportraits eine detaillierte Darstellung der jeweiligen Krisenerfahrungen, wobei zunächst die **Krisengeschichte** präsentiert wird. Dazu wurden jeweils längere Zitate aus den Interviews ausgewählt, die die ersten Reaktionen im Moment der Einstellung des Präsenzbetriebs in Form narrativer Sequenzen illustrieren und damit Einblick geben, wie der Beginn der pandemiebedingten Ausnahmesituation subjektiv erlebt wurde und mit welchen Aufgaben sich die jeweilige Fakultätsleitung konfrontiert sah. Darauf folgt eine Zusammenfassung der Herausforderungen und Lösungsansätze, um die **Manifestation und Bewältigung des Krisenfalls** nachzuzeichnen, während in der anschließenden **Erfahrungsbilanz zum Sommersemester 2020** dargelegt wird, wie die Befragten die Krisenbewältigung insgesamt bewerten. Die entsprechenden Einschätzungen beziehen sich auf die Umsetzung des ursprünglich geplanten Lehrangebots, das Kollegium und die Studierenden sowie die Passung digitaler Technologien für die Fachrichtung(en) und Studienangebote der jeweiligen Fakultät.

Den Übergang zu den Zukunftserwartungen bilden die Ausführungen zur Planung des Wintersemesters 2020/21, das zum Zeitpunkt der Interviews kurz bevorstand bzw. gerade angelaufen war und angesichts andauernder bzw. neuerlicher Einschränkungen des Präsenzbetriebs als **Anpassung an die Krisensituation** einzuordnen ist. Den letzten Teil der Fallportraits bilden die **Entwicklungsperspektiven** jenseits der pandemiebedingten Ausnahmesituation. Dieser Abschnitt beinhaltet, welche lehrbezogenen Veränderungen die Befragten erwarten, welche Impulse sich für sie aus den Krisenerfahrungen für die strategische Weiterentwicklung der Lehre an der jeweiligen Fakultät ergeben und worin der strukturelle Entwicklungsbedarf aus ihrer Sicht besteht.

### 3.1 Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

#### 3.1.1 SoWi\_A

<b>Hochschultyp</b>	Universität
<b>Hochschulgröße</b>	groß
<b>Digitalisierung &amp; Lehre</b>	Rechenzentrum, Zentrum für Hochschuldidaktik/Lehrentwicklung, E-Learning-Zentrum, Leitbild Lehre, Digitalisierungsstrategie, Systemakkreditierung
<b>Studienangebot der Fakultät</b>	Studiengänge aus dem Bereich der Sozialwissenschaften
<b>Lehrprofil der Fakultät</b>	fakultätseigenes Qualitätskonzept, Forschendes Lernen als Schwerpunkt in der Lehre

Tab. 2 Basisinformationen zu SoWi\_A

#### *Dekanatsperspektive*

Als **Interviewpartnerin** hat sich im Fall von SoWi\_A die Studiendekanin, die dieses Amt seit mehreren Jahren innehat, zur Verfügung gestellt.

Die **Leitung der Fakultät** ist so organisiert, dass nicht nur „die professorale Perspektive einfließt“, sondern auch „ein enges Zusammenspiel zwischen den [Management-]Aufgaben der Geschäftsführung und dem Studiendekanat existiert“ (Int\_3/8).<sup>6</sup> Hochschulweiter Austausch bestand in der Krisensituation zum einen durch die Teilnahme der Studiendekanin an den wöchentlichen Treffen der Task Force Lehre mit der zuständigen Prorektorin, in der auch zentrale Verwaltungsbereiche vom Justizariat bis hin zum Gebäudemanagement vertreten waren, „sodass die aufkommenden Fragen direkt an die jeweils zuständigen Bereiche adressiert werden können“ (Int\_3/10). Zum anderen wurden die Gremien der Fakultät um eine Runde der Prüfungsausschussvorsitzenden ergänzt und haben regelmäßig virtuell getagt.

Zu den **Besonderheiten der Fakultät** gehört, dass bei der Umstellung auf Online-Lehre auf Vorerfahrungen zurückgegriffen werden konnte, da viele Lehrende „auch vorher schon einen Methodenmix angewendet [haben]“ (Int\_3/8) und z.B. mit Inverted Classroom-Konzepten gearbeitet wurde. Allerdings hat die kurzfristige Umstellung eher ein „Ad-hoc-Reagieren“ (Int\_3/8) als ein planvolles Agieren erlaubt. Zum Zweck der Qualitätsentwicklung wurden die regulär im QM-Zyklus vorgesehenen

<sup>6</sup> Originalzitate der Interviewten werden hier und im Folgenden unter Verweis auf die Datensammlung aufgeführt und sind entsprechend mit Hinweis auf die nummerierten Interviewsegmente im jeweiligen Transkript versehen (z.B. Int\_3/8). Auslassungen und sinngemäße Veränderungen von Zitaten sind durch eckige Klammern gekennzeichnet. Besonders betonte Interviewäußerungen werden mit Hilfe von Großbuchstaben hervorgehoben.



Qualitätskonferenzen als fakultätsweites Austauschforum zur Diskussion der Lehre im Sommersemester genutzt.

### *Krisengeschichte*

Die **ersten Reaktionen** auf die Einstellung des Präsenzbetriebs schildert die Studiendekanin folgendermaßen:

„Also, es war ja in den Semesterferien, soweit man von Ferien sprechen kann, aber sozusagen in der vorlesungsfreien Zeit. Insofern war das Momentum selbst erst mal so ein bisschen, ‚ja, okay‘. Also, man brauchte erst mal ein bisschen Zeit, um das zu realisieren, was das jetzt in der Realität auch alles bedeutet. Ich glaube, gemerkt hat man das vor allem am Thema Prüfungen. Weil in dem Zeitraum viele Prüfungen stattfanden, beziehungsweise auch Fristen zur Abgabe von Prüfungsleistungen waren. [...] Und das waren entsprechend die ersten Fragen, mit denen wir uns auseinandersetzen mussten. Wie, ob und inwieweit man jetzt Fristen zur Einreichung von Prüfungsleistungen verlängert. Für wen gelten die, für welchen Zeitraum gelten die? Finden wir eine einheitliche Lösung? Treffen wir unterschiedliche Lösungen? Ja, welcher Sonderregeln bedarf es? Und wie begründen wir das? Und DANN natürlich auch die Form der Kommunikation dazu. Wie erreichen wir die Studierenden? Also die Kommunikationswege waren sicherlich auch etwas, was man an verschiedenen Stellen erst mal lernen musste. Wie gelingt es, wirklich alle mit in diesen Kommunikationsfluss zu nehmen? Dass sie es mitbekommen, dass sie auch mitmachen.

[...] Es gab sozusagen verschiedene Schnittstellen über die wir zum einen die schon bewährten Kommunikationswege auch fortgesetzt haben, weil alles andere ja sonst auch zu Irritationen führt. [...] Und so ein bisschen dieses Vorausschauende, das war wichtig. Dafür war das Zusammenspiel zum Beispiel zwischen Dekanat und auch die Geschäftsführung der Institute immer sehr wichtig. Dass wir uns DA abgestimmt haben, wie das gut funktionieren kann. [...] Also, immer so ein Krisenmanagement im Sinne von, dass jetzt auch nicht so eine Zerfaserung stattfindet. Also, dass das schon klar ist, wo läuft es dann auch wieder zusammen. Und gleichzeitig aber auch immer wieder ausreichend Transparenz über die jeweiligen Entwicklungsstände zu schaffen. Weil einfach so viel Unklarheit zu vielen Dingen war, und auch widersprüchliche Informationen existierten, noch existieren. Also, es muss ja nicht immer sofort dieses, ‚wir haben jetzt die Lösung und so läuft das jetzt‘ sein. Es reicht ja manchmal auch, zu sagen ‚Das ist noch nicht abgestimmt‘. Die Information reicht ja auch. Aber um sie einfach zu beruhigen, dass es da noch nichts gibt. Weil, manche Dinge dauern einfach ihre Zeit.“ (Int\_3/16-22)

Der Interviewauszug macht deutlich, dass es aus Sicht der Studiendekanin erst etwas Zeit brauchte zu realisieren, was die Einstellung des Präsenzbetriebs bedeutet und welche Aufgaben sich daraus ergeben. Im Rückblick erscheint der Beginn der Ausnahmesituation vor allem von Unklarheiten geprägt. Die Fakultätsleitung fungierte dabei als Anlaufstelle für studienorganisatorische Fragen und hatte dem Zitat zufolge für ein möglichst transparentes Informationsmanagement gegenüber den Studierenden, aber auch zwischen Dekanat und Instituten der Fakultät zu sorgen.

### *Manifestation und Bewältigung des Krisenfalls*

Da die kurzfristige Einstellung des Präsenzbetriebs in die vorlesungsfreie Zeit fiel, war sie zunächst mit der **Herausforderung** verbunden, den Prüfungsbetrieb neu zu regeln und angesichts der

geschlossenen Bibliotheken z.B. Fristen für Hausarbeiten zu verlängern. Über diese und weitere Neuerungen mussten zudem die Studierenden auf dem Laufenden gehalten werden, wobei es der Studiendekanin zufolge darauf ankam, den Informationsfluss zu sichern und möglichst alle mitzunehmen.

Zu den **Lösungsansätzen** gehörten ein möglichst transparentes Vorgehen und die Nutzung bewährter Kommunikationswege, wobei Schnittstellen für einzelne Bereiche dazu dienten, vorausschauend zu prüfen, inwieweit bestimmte Informationen zu Irritationen führen könnten und einer Übersetzung bedürfen. Für die Umstellung der Lehre wurden von Seiten des Dekanats verschiedene digitale Möglichkeiten aufgezeigt, Videokonferenzsysteme eingerichtet und der Support für die Lernplattform ausgeweitet. Zugleich bietet die Fakultätswebseite Hinweise auf das Angebot der zentralen Unterstützungsstrukturen, die „extrem hochgefahren“ (Int\_3/30) und im Semesterverlauf immer weiter verbessert wurden, bis hin zum Bibliotheksservice, der mit zusätzlichen Lizenzen dafür gesorgt hat, „dass man wirklich auch elektronisch bzw. digital arbeiten kann“ (Int\_3/30). In der Lehre kamen sowohl synchrone Formate mit Gruppenarbeiten als auch asynchrone Lösungen mit Material für das Selbststudium zum Einsatz. Für Prüfungen wurde hochschulweit eine Freiversuchsregelung eingeführt, nach der eine Prüfung im Falle des Nichtbestehens als nicht unternommen gilt.

### *Erfahrungsbilanz zum Sommersemester 2020*

In Bezug auf die **Umsetzung des Lehrangebots** waren Alternativen für Praktika zu schaffen, z.B. in Lehramtsstudiengängen, wo das Ministerium an der Lösungsfindung beteiligt war. Einschränkungen gab es vor allem bei internationalen Studiengängen, da nur teilweise Ersatzlösungen für Auslandsaufenthalte, wie z.B. zusätzliche Sprachkurse, geschaffen werden konnten. Im Hinblick auf die durchgeführten Lehrangebote zieht die Studiendekanin insgesamt eine positive Bilanz:

„Also was jetzt in der Kürze der Zeit und im ad hoc Reagieren in der Lehre im Sommersemester auf die Beine gestellt worden ist, war gut. Also, in dem Rahmen der Möglichkeiten kann man sich damit sehen lassen.“ (Int\_3/44)

Im **Kollegium** lief die Umstellung auf Online-Lehre aus Sicht der Studiendekanin „relativ unaufgeregter“, da sich die Lehrenden „toll darauf eingelassen [haben]“ (Int\_3/24).

Die **Studierenden** haben laut der Studiendekanin positiv auf die Umstellung reagiert und scheinen sich sogar mehr als sonst engagiert zu haben. Aufgrund der Freiversuchsregelung ist die Zahl der Prüfungsanmeldungen, aber auch die Durchfallquote deutlich höher ausgefallen.

Im Hinblick auf die **Passung digitaler Technik** bringen die Fakultätsangehörigen aus Sicht der Studiendekanin nicht nur eine große Offenheit mit, sondern es herrscht auch eine rege Austauschkultur, so dass sich z.B. die Nutzung von bestimmten Tools und Social Media Kanälen von einem Bereich in andere verbreitet hat.

### *Anpassung an die Krisensituation*

In der **Planung für das Wintersemester** ist weiterhin wenig Präsenz vorgesehen, da die Raumkapazitäten begrenzt sind und die eher langwierigen Entscheidungswege eine vorausschauende Lehrplanung erschweren. Sehr viel Vorbereitung wurde sowohl zentral als auch von Fakultätsseite der Ansprache von Studieninteressierten und dem Studienstart gewidmet. So richten sich die Präsenzveranstaltungen vor allem an Erstsemester-Studierende, „um die abzuholen und mit ihnen eben auch nicht nur virtuell, sondern auch in Präsenz ins Gespräch zu kommen“ (Int\_3/66). Zudem sind neue Unterstützungsformate für Lehrende mit möglichst praxisnahen Anregungen zur digitalen Lehre

geplant, um „dazu beizutragen, den Aufwand irgendwie händelbar zu machen“ (Int\_3/40). Darüber hinaus ist bereits ein weiterer Qualitätszirkel für den fakultätsweiten Austausch zur Prüfungsgestaltung vorgesehen.

### *Entwicklungsperspektiven*

**Lehrbezogene Veränderungen** erwartet die Studiendekanin nicht in Form rein digitaler Lösungen, zumal „der Wunsch, sich auch mal wieder real zu sehen, sowohl bei Lehrenden als auch Studierenden extrem groß [ist]“ (Int\_3/76). Zukünftig geht es aus ihrer Sicht vielmehr um sinnvolle Verbindungen von Präsenz- und Online-Lehre, so „dass wir es auch im Normalbetrieb mit einem zumutbaren Aufwand hinbekommen, gute Lehrqualität zu liefern“ (Int 3/76). Dazu bedarf es der Entwicklung von Konzepten, die sowohl die Ressourcen der Lehrenden als auch das Learning Outcome und den Workload der Studierenden im Blick behalten, um Überforderungen zu vermeiden.

Für die **strategische Weiterentwicklung** erscheint es der Studiendekanin wichtig, „aus dem Reagieren in ein Agieren über[zu]gehen“. Das bedeutet, neben denjenigen Bereichen, die ihre bereits vorhandenen digitalen Angebote professionalisieren konnten, „auch die ganze Breite im Blick [zu] behalten“ (Int\_3/44). Auf entsprechende Qualitätsverbesserungen zielen die geplanten Austauschrunden und Unterstützungsformate an der Fakultät ab. Ferner bietet sich im Bereich der Curriculumentwicklung die Chance, anhand der gesammelten Erfahrungen zu überprüfen, ob „die Kompetenzen noch auf das [passen], was in dieser Welt im Moment auch wirklich gebraucht wird“ (Int\_3/88). Neben den Kompetenzzielen gilt dies auch für die Kompetenzvermittlung, wobei die Mischung aus synchronen und asynchronen Formaten aus Sicht der Studiendekanin ermöglicht, den studentischen Selbstlernanteil zu stärken.

**Strukturellen Entwicklungsbedarf** sieht die Studiendekanin im Bereich der Kommunikation, da an der Hochschule zwar viel aufgebaut wurde, aber im Sinne der Handlungsfähigkeit der Fakultäten noch Verbesserungsbedarf besteht. Hier müsse „stärker vom Ende her gedacht werden, bis wann brauchen wir Informationen, damit auch an Fakultäten dann tatsächlich wieder was Aktives, was Entwickelndes entstehen kann“ (Int\_3/44), z.B. bei der Lehrplanung. In Bezug auf Studierende, die zu Hause nicht über die notwendige Ausstattung verfügen, scheint zudem Bedarf an weiteren Lernräumen zu bestehen. Für Lehrende wäre es aus Sicht der Studiendekanin wichtig, im Rahmen von Deputatsregelung oder Kapazitätsverordnung anzuerkennen, „dass der Aufwand für digitale Angebote deutlich höher ist“ (Int\_4/82).

## 3.1.2 SoWi\_B

<b>Hochschultyp</b>	Fachhochschule/HAW
<b>Hochschulgröße</b>	mittelgroß
<b>Digitalisierung &amp; Lehre</b>	Rechenzentrum, Zentrum für Hochschuldidaktik/Lehrentwicklung und E-Learning, Leitbild Lehre, Digitalisierungsstrategie, Systemakkreditierung
<b>Studienangebot der Fakultät</b>	Studiengänge aus dem Bereich Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
<b>Lehrprofil der Fakultät</b>	praxisnahe Lehre durch Labore, Werkstätten und Praktika, Interdisziplinarität, duale Studiengänge

Tab. 3 Basisinformationen zu SoWi\_B

*Dekanatsperspektive*

Als **Interviewpartnerin** hat sich im Fall von SoWi\_B die Prodekanin für Studium und Lehre, die das Amt seit ca. anderthalb Jahren innehat, zur Verfügung gestellt.

Im Rahmen der **Leitung der Fakultät** ist die Prodekanin für die Qualitätsentwicklung und strategische Ausrichtung von Studium und Lehre zuständig, während die Lehrplanung den einzelnen Fachbereichen obliegt. Zu ihren Aufgaben gehört auch der Bereich des E-Learning, in dem sie durch fakultäts-eigene E-Learning-Beauftragte unterstützt wird. In der Krisensituation stand die Prodekanin durch sehr häufige Besprechungen in einem besonders engen Kontakt mit den Mitgliedern des Dekanats, den Fachbereichsleitungen und dem Präsidium.

Zu den **Besonderheiten der Fakultät** gehört die multidisziplinäre Zusammensetzung aus verschiedenen Fachrichtungen der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, in denen praxisnahe Lehre durch Labore, Werkstätten und Praktika angeboten wird. Trotz des bestehenden E-Learning-Supports und der geplanten Schwerpunktsetzung in diesem Bereich war die kurzfristige Umstellung auf Online-Lehre für die Prodekanin wie ein Moment, in dem „man so ein bisschen ins kalte Wasser geschmissen [wird]“ (Int\_9/18).

*Krisengeschichte*

Die **ersten Reaktionen** auf die Einstellung des Präsenzbetriebs schildert die Prodekanin für Studium und Lehre folgendermaßen:

„Also, die [HOCHSCHULNAME] hat ja den für Fachhochschulen sehr üblichen anderen Semesterrhythmus. Das heißt, wir sind in der zweiten Märzwoche mit Lehrveranstaltungen angefangen. Und zwar ganz regulär. Wir hatten ganz normalen Semesterbetrieb. Wir hatten im Vorfeld immer versucht rauszukriegen, wie soll das laufen, es gab NIE Antworten. [...] Man hat zwar ein Stück weit damit gerechnet, ABER es gab überhaupt keine transparenten Informationen, es gab nur Gerüchte. Und eigentlich wusste niemand was, und deswegen war man darauf eingestellt, es geht jetzt erst mal so weiter. Ich hatte dann einen Vorlauf von

einem halben Tag. Ich habe nämlich [per Zufall erfahren], dass ab nächste Woche keine Präsenzlehre mehr stattfinden darf. [...] Und dann haben wir einen halben Tag lang versucht, alles Mögliche vorzubereiten. Also zu gucken, reicht die Serverkapazität eigentlich bei uns, um komplett auf digitale Lehre umzusteigen. Wie ist es mit Plattenkapazität? Welche Zugriffsmöglichkeiten haben wir auf welche elektronischen Ressourcen und so weiter. [Die E-Learning-Beauftragten haben] auf die Schnelle ein Papier zusammengekloppt, von dem wir gesagt haben, das können wir verschicken, sobald das Präsidium offiziell bekanntgegeben hat, DASS [der Präsenzbetrieb eingestellt wird]. Weil ja klar war, es war Freitagmittag. Die Leute fallen UM, wenn die das hören. Die hören Freitagmittag, dass sie am Montag digitale Lehre machen sollen. OHNE irgendeine Vorbereitung. Und dann haben wir nur noch auf die E-Mail vom Präsidium gewartet, und haben im Anschluss unsere E-Mail in die Fakultät hinterhergeschickt, und haben geschrieben, Leute, hier findet ihr das. Die [E-Learning-Beauftragten] hatten schon angefangen, auf der [Moodle]-Plattform Informationen zu hinterlegen, die beiden hatten schon ein erstes Video gedreht, im Laufe des Vormittags, und solche Dinge. Also, es war echt NUR Rotieren, sodass wir den Leuten das anbieten konnten. Trotzdem war das natürlich ein Schock. [...] Also im Prinzip habe ich, glaube ich, einzig und allein davon profitiert, dass [...] wir diesen Vorlauf hatten. Und das vorbereiten konnten.“ (Int\_9/34-36)

Wie der Interviewauszug zeigt, hat die Nachricht von der unmittelbar bevorstehenden Einstellung des Präsenzbetriebs zu einem „Schock“ geführt und großen Handlungsdruck ausgelöst. So hat es sich die Fakultät zur Aufgabe gemacht hat, den Lehrenden Unterstützung für die Umstellung auf Online-Lehre zu bieten, direkt nachdem die Hochschulleitung die Umstellung auf digitale Lehre bekannt gegeben hat. Zu Beginn der Ausnahmesituation scheint die Fakultät also sehr selbständig für die Sicherstellung des Lehrangebots gesorgt zu haben.

### *Manifestation und Bewältigung des Krisenfalls*

Die kurzfristige Einstellung des Präsenzbetriebs ging zunächst mit der **Herausforderung** einher, die Unterstützung für die Umstellung auf Online-Lehre zu organisieren. Dies bedeutete eine „ungeheure Arbeitslast“ (Int\_9/46) für das E-Learning-Team, zumal der Support von Seiten der zuständigen zentralen Einrichtung in den ersten beiden Wochen ausblieb und dann in „Erklärungen [bestand], die jeder kannte“ (Int\_9/46). Erschwerend kam hinzu, dass politische Entscheidungen in Bezug auf die Dauer der Schließung der Hochschulen, aber auch in Bezug auf Prüfungsregelungen lange auf sich warten ließen:

„Solche Entscheidungen wie bestimmte Rahmenvorgaben, was dürfen wir, was dürfen wir nicht, was ist datenschutzrechtlich zulässig, was ist nicht zulässig, das hat EWIG gedauert. Also, man wusste nie, bewege ich mich jetzt gerade noch innerhalb des Rechts oder außerhalb.“ (Int\_9/70)

Zu den **Lösungsansätzen** gehörte, die Lehrenden nach der offiziellen Einstellung des Präsenzbetriebs umgehend mit Informationen zur Online-Lehre zu versorgen. So konnte der Lehrbetrieb zunächst in einfachen Formaten, z.B. durch Vergabe von Arbeitsaufträgen via Lernplattform, fortgesetzt werden. Später haben die Lehrenden auch Videokonferenzsysteme und weitere Funktionen der Lernplattform (z.B. Chats, Forum, Tests) genutzt und so „ganz viele Lösungen entwickelt, [...] irgendwie ihre Lehrveranstaltungen so zu machen, dass die Studierenden das lernen, was im Modulhandbuch steht“ (Int\_9/ 120).

Zudem hat die Fakultät finanzielle Mittel für die technische Ausstattung von Lehrenden bereitgestellt und mit Unterstützung des Justiziariats die Prüfungsordnungen so verändert, dass Prüfungsarten, die auf Präsenz angewiesen sind, durch andere Formate ersetzt werden konnten.

### *Erfahrungsbilanz zum Sommersemester 2020*

Im Hinblick auf die **Umsetzung des Lehrangebots** mussten zwar Lehraufträge in Einzelfällen umorganisiert und von hauptamtlich Lehrenden übernommen werden und einige an Präsenz gebundene Veranstaltungen konnten erst im Sommer nachgeholt werden – insgesamt vermutet die Prodekanin aber, dass am Ende alle Veranstaltungen stattgefunden haben. Aufgrund der unterschiedlichen digitalen Lösungen waren die Studierenden allerdings mit einem sehr uneinheitlich gestaltetem Lehrangebot konfrontiert.

In Bezug auf das **Kollegium** ist die Prodekanin besonders beeindruckt, „mit welchem UNGEHEUREN Engagement die Lehrenden sich da reingestürzt haben“ (Int\_9/66). Sehr positiv hebt sie auch das Engagement der Mitarbeitenden aus der Fakultätsverwaltung hervor, die als Ansprechpersonen für die Studierenden „deutlich über ihre Kapazität gearbeitet [haben]“ (Int\_9/66).

Positiv schätzt die Prodekanin ein, dass sich auch die **Studierenden** trotz ihrer oft begrenzten technischen Ausstattung „reingehängt und auch mitgemacht haben“ (Int\_9/68). Zugleich zeigen ihre Rückmeldungen zum Sommersemester einen klaren Wunsch nach Präsenzlehre.

Die **Passung digitaler Technik** variiert an der Fakultät mit den unterschiedlichen Fächern. Aus Sicht der Prodekanin scheinen in einigen weniger Hürden zu bestehen als anderen, „wo es eben auch ganz viel um DIREKTE Kommunikation und so was geht. Wo das sehr viel höher geschätzt wird. [...]. Die ja auch ganz viel Laborveranstaltungen machen. Das kann man nicht alles digital vermitteln.“ (Int\_9/36)

### *Anpassung an die Krisensituation*

Die **Planung für das Wintersemester** sieht neben Online-Lehre auch Präsenzlehre in kleinen Gruppen vor, genauso wie hybride Formate. Noch bevor dazu Vorgaben von Seiten der Hochschulleitung kamen, wurden die Räumlichkeiten von der Fakultätsverwaltung hergerichtet und die technische Ausstattung für Live-Übertragungen und ortsunabhängige Teilnahme an Lehrveranstaltungen beschafft. Auf diese Weise kann immer wechselweise eine Hälfte der Studierenden vor Ort teilnehmen, während die andere via Streaming oder per Videokonferenz zugeschaltet ist. Zwar räumt die Prodekanin ein, dass nicht abzuschätzen ist, wie lange die Pandemieentwicklung dieses Format zulässt, aber die ersten Rückmeldungen der Lehrenden „waren teilweise echt euphorisch“, weil sie „ENDLICH mal wieder Leute vor sich sitzen [hatten]“ (Int\_9/98) und wieder mehr Austausch möglich war.

Für Einschätzungen längerfristiger **lehrbezogener Veränderungen** ist es aus Sicht der Prodekanin noch zu früh, „weil wir ja nach wie vor am Experimentieren und in einer ungewissen Situation sind“. Sie vermutet, „dass es so ein bisschen diversifiziert wird“ (Int\_9/110), indem die Lehrenden zukünftig digitale Elemente integrieren, die im Sommersemester erprobt wurden. Zugleich rechnet sie nicht damit, dass digitale Veranstaltungen zur Regel werden, da sich auch die Studierenden klar für den direkten Austausch in Präsenz ausgesprochen haben.

### *Entwicklungsperspektiven*

In Bezug auf die **strategische Weiterentwicklung** bietet die Studierendenbefragung der Studiendekanin zufolge erste Anhaltspunkte, da hier Präsenzlehre und für Online-Lehre eine Vereinheitlichung digitaler Tools gefordert wird. Zudem sind im Bereich des Qualitätsmanagements die Evaluationsinstrumente anzupassen, um eventuelle negative Effekte der Krisensituation nicht den Studiengängen anzulasten. Darüber hinaus formiert sich an der Fakultät eine Arbeitsgruppe zur Entwicklung neuer

Raumkonzepte, um die klassische Trennung zwischen PC-Pools und anderen Lehrveranstaltungs-räumen aufzuheben:

„Was uns so idealtypischer Weise vorschwebt, sind so multifunktionale Räume. Mit versenk-baren Tischen und solchen Geschichten, wo man dann eben sagen kann, jetzt machen wir mal Kollaboration am Notebook. Und dann nutzen wir den Raum wieder ganz anders.“  
(Int\_9/128)

Strukturellen Entwicklungsbedarf sieht die Prodekanin zunächst im weiteren Ausbau der techni-schen Infrastruktur, da die momentan noch sehr begrenzten WLAN-Kapazitäten Neuerungen wie hybride Formate „ganz schnell ausbremsen [können]“ (Int\_9/114). Zudem bedarf es aus ihrer Sicht Rahmenvorgaben für die Gestaltung digitaler Lehre, damit z.B. die einheitliche Nutzung digitaler Tools nicht allein auf kollegiale Verständigung angewiesen ist. Nicht zuletzt vermisst sie die Anerkennung für den zusätzlichen Lehr- und Betreuungsaufwand und hebt mit Blick auf vermeintliche Einsparpo-tenziale durch digitale Lehrangebote hervor, dass im Sinne der Qualität der Lehre eher eine Absen-kung der Lehrverpflichtung notwendig wäre.

### 3.2 Geisteswissenschaften

#### 3.2.1 Geis\_A

<b>Hochschultyp</b>	Universität
<b>Hochschulgröße</b>	klein
<b>Digitalisierung &amp; Lehre</b>	Rechenzentrum, Zentrale Einrichtung für Tutor*innenqualifizierung
<b>Studienangebot der Fakultät</b>	Studiengänge aus dem Bereich der Sprach- und Kulturwissenschaften
<b>Lehrprofil der Fakultät</b>	Interdisziplinäre und internationale Studiengänge

Tab. 4 Basisinformationen zu Geis\_A

#### **Dekanatsperspektive**

Als **Interviewpartner** hat sich im Fall von Geis\_A der Studiendekan, der dieses Amt bereits unter vier Dekanen ausgeübt hat, zur Verfügung gestellt.

Bei der **Leitung der Fakultät** trägt der Studiendekan dafür Sorge, „dass das kommentierte Vorlesungs-verzeichnis entsprechend früh, entsprechend vielfältig und entsprechend konfliktlos zusammenge-stellt wird“ (Int\_5/7). Unterstützung erhält er dabei vom Dekanatsassistenten und durch wöchentli-che Treffen steht er im engen Austausch mit der Dekanin und der Prodekanin. Beschlüsse zum Um-gang mit der Krisensituation wurden im Kreis der Studiendekane und Dekanatsassistenten unter der Leitung der Vizepräsidentin für Lehre gefasst.

Zu den **Besonderheiten der Fakultät** gehört, dass das Lehrangebot „von einer Vielzahl von kleinen Veranstaltungen“ (Int\_5/12) geprägt ist und dass bei der Umstellung auf Online-Lehre kaum auf

Vorerfahrungen mit digitalen Formaten zurückgegriffen werden konnte. Aufgrund der Lage der Universität zeichnen sich die Studierenden durch eine besonders hohe Studienmotivation aus, d.h. dass sie „sich vielfach genau überlegt haben, will ich mich darauf einlassen [...] und die Zeit an diesem Ort intensiv nutzen wollen“ (Int\_5/55). So fehlte mit der Einstellung des Präsenzbetriebs insbesondere der „Freiraum zur Diskussion“ (Int\_5/55) und zugleich hat auch die für die Fakultät charakteristische „Internationalität, obwohl das technisch nicht hätte sein müssen, [...] darunter doch schon gelitten“ (Int\_5/45).

### *Krisengeschichte*

Die **ersten Reaktionen** auf die Einstellung des Präsenzbetriebs schildert der Studiendekan folgendermaßen:

„Ja, der Moment ist gar nicht einfach zu fassen, weil es eigentlich ein Prozess war, der sich dann langsam erst herauskristallisierte. Lange Zeit schwebten dann unterschiedliche Ideen. Sie erinnern sich auch an die von vielen Kolleginnen, Kollegen unterzeichnete Petition zur Präsenz-Lehre. Standen ja ganz viele Varianten im Raum. Möglicherweise das Semester komplett ausfallen zu lassen. Sich ehrlich zu machen, zu sagen, das können wir nicht, und irgendwie ganz was anderes zu machen. Es gab zu diesem Zeitpunkt niemanden, der wirklich drauf vorbereitet war, denn der Stand der Planung war eigentlich völlig normal. Wir hatten die Planung abgeschlossen für ein völlig normales Präsenz-Semester. Und standen jetzt eigentlich vor der Aufgabe ziemlich schnell das, was wir geplant hatten, nun in irgendeiner Form von Online-Lehre zu realisieren. [...] In der Zeit gab es da eine Kombination von auf der einen Seite anything goes, das Prinzip ‚Jetzt lasst mal alle Blumen blühen‘. Und das war vielleicht auch gar nicht so falsch, weil jetzt ganz unterschiedliche Ideen, die vorher niemand gehabt hat, jetzt erst einmal überhaupt denkbar wurden. Das ist das eine. Das andere war, dass aber auch die Vize-Präsidentin für Lehre sich sehr bald moderierend in diesen ganzen Prozess eingeschaltet und das Ganze eigentlich recht kontinuierlich [...] auch rückgespiegelt bekommen wollte, um das Ganze dann auch universitätsweit zusammenzufassen. Es gibt da drei Fakultäten und bei dieser Gelegenheit gehört es auch zu dem Lehrreichen dieses Semesters, dass man die unterschiedlichen Arbeitsweisen der Kolleginnen und Kollegen der anderen Fakultäten erstmal kennengelernt hat. Ich hatte sie mir vorstellen können, aber wie das dann auf so eine Planung durchschlägt, wie unterschiedlich es ist, wenn Sie an einer kulturwissenschaftlichen Fakultät mit einer Vielzahl von kleinen Veranstaltungen arbeiten, im Gegensatz zu den juristischen Kollegen, die eigentlich so gut wie keinen Spielraum haben, sondern im Rahmen ihres festgelegten staatlichen Prüfungsprogramms große Zahlen von Personen in großen Räumen mit völlig festgelegten Fristen, völlig festgelegten Größen in einer Art von Struktur und Planbarkeit ins Semester bringen und wieder rausholen müssen. Insofern war es eigentlich ganz hilfreich, dass man auf der einen Seite, ja, einen großen Freiraum bekam, den man jetzt irgendwie füllen musste, und auf der anderen Seite aber eben auch noch mitbekam, dass es doch so etwas gab, wie verbindliche Richtlinien, verbindliche Leitlinien, bestimmte Mindeststandards, die dann auch sehr, sehr bald universitätsweit formuliert wurden.“ (Int\_5/12)

Dem Interviewauszug zufolge hat der Studiendekan die Einstellung des Präsenzbetriebs nicht als Moment erlebt, sondern als Prozess, bei dem zunächst noch offen war, inwieweit der Lehrbetrieb im Sommersemester überhaupt stattfinden würde. So war die Fakultät ganz unvorbereitet mit der



Aufgabe konfrontiert, die bereits abgeschlossene Lehrplanung in ein Online-Angebot zu überführen. Zu Beginn der Ausnahmesituation bestand einerseits Freiraum für die Entfaltung neuer Ideen für die Lehre, andererseits sorgten hochschulweite Leitlinien, die mit Hilfe der Moderation durch die Hochschulleitung entwickelt wurden, für Orientierung.

### *Manifestation und Bewältigung des Krisenfalls*

Die kurzfristige Einstellung des Präsenzbetriebs führte zu der **Herausforderung**, „ein normal und präsent geplantes Semester in einer uns unbekanntem Form kreativ umzusetzen“ (Int\_5/12). Im Zuge der Umstellung, für die teilweise praxisorientierte Formate aufwändig adaptiert oder gestrichen werden mussten, wurde der vermeintliche Freiraum, „dass man jetzt aus dem riesenhaften Angebot zeitlich viel freier als vorher, viel mehr zusammen kombinieren konnte“ von vielen überschätzt, und es gab „anfangs völlig absurd überbuchte Veranstaltungen“. Später als sonst haben sich die Teilnahmezahlen wieder reguliert, weil es „keiner durchgehalten hat“ (Int\_5/18). Weitere Herausforderungen reichten von technischen Grenzen im Bereich der WLAN-Ausstattung bis hin zum Mangel an informellen alltäglichen Kontakten für das „Regeln von Kleinigkeiten“ (Int\_5/39).

Die **Lösungsansätze** der Fakultät bewegten sich zwischen individuellen Lösungen für die Online-Lehre („anything goes“, Int\_5/12) und den unter der Moderation der Vizepräsidentin für Lehre gefundenen hochschulweiten Richtlinien. Neben zentralen Hinweisen zur Online-Lehre dienten eigene Handlungsempfehlungen von Seiten der Fakultät sowie der informelle kollegiale Erfahrungsaustausch als Unterstützung. Mit Hilfe von Befragungen wurden zudem Bedarf und Nutzung digitaler Tools bzw. die Wahl bestimmter Lehrformate hochschulweit ermittelt und transparent gemacht. An der Fakultät kamen z.B. Kombinationen aus aufgezeichneten Vorlesungen oder Podcasts und Videokonferenzen, aber auch Gruppenarbeiten in virtuellen Räumen zum Einsatz. Näheren Einblick verspricht der von der Vizepräsidentin ausgeschriebene Lehrpreis für die besten Lösungen digitaler Lehre, der ermöglicht „noch mal mitzukriegen, ach, so kann man es auch machen“ (Int\_5/73).

### *Erfahrungsbilanz zum Sommersemester 2020*

Im Hinblick auf die **Umsetzung des Lehrangebots** ist festzustellen, dass das geplante Semesterprogramm mit Abstrichen bei praxisorientierten Veranstaltungen stattgefunden hat. Verschieben oder thematisch verändert wurden z.B. „Archiv-Besuche, Zeitzeugen-Befragungen, Interview-Reihen“ (Int\_5/53), während für den Bereich der praxisrelevanten Fähigkeiten (z.B. Praktika, Sprachkurse) eine größere Flexibilität bei der Anrechnung geschaffen wurde.

Positiv überrascht ist der Studiendekan von der Lernfähigkeit und der Flexibilität des **Kollegiums**, das sich „dieser Aufgabe gestellt [hat], mal gern und mal nicht ganz so gern“ (Int\_5/43).

Die **Studierenden** haben sich in Befragungen zum Sommersemester relativ zufrieden gezeigt, und hinsichtlich der erbrachten Leistungen stellt der Studiendekan keine besonderen Veränderungen fest, rechnet aber mit Verschiebungseffekten, da Fristen pauschal um ein Semester verlängert wurden. Mit dieser erst im September getroffenen landesweiten Regelung erweisen sich „die ganzen mühseligen Studienverlaufsvereinbarungen“ (Int\_5/49) nachträglich als obsolet.

Zur **Passung digitaler Technik** äußert sich der Studiendekan eher zurückhaltend:

„Wir haben uns als Kulturwissenschaftler in diesem Semester digital ganz ordentlich über Wasser gehalten. Aber das, was unser Fach auszeichnet [...] ist eben das Gespräch. Es ist der Austausch. Es ist die Diskussion. Es sind die Widersprüche. Es sind die Thesen. Es sind

die Antithesen. Und das ist einfach in einem Präsenz-Raum in einer gedrängten Zeit anders möglich und eine andere Kultur als am Bildschirm.“ (Int\_5/55)

### *Anpassung an die Krisensituation*

Die *Planung für das Wintersemester* sieht einen hybriden Campusbetrieb vor, wobei der Studiendekan die Variante präferiert, Veranstaltungen zu streamen, so dass die Teilnahme vor Ort möglich ist und zugleich die Zugänglichkeit gewahrt wird für diejenigen, für die Präsenz nicht in Frage kommt. Je nach Entscheidung der Lehrenden sind aber auch andere Varianten möglich, wie z.B. der turnusmäßige Wechsel zwischen Präsenz- und Online-Lehre oder rein digitale Lehrangebote. Die Koordination und Raumplanung erfolgt über ein Forum aus Vizepräsidentin für Lehre, Studiendekan\*innen und Verwaltung. Neben der aufwändigen Vorbereitung bieten die rückläufigen Zahlen der internationalen (Austausch-)Studierenden Anlass zur Sorge, da diese gerade in kleinen Studiengängen einen großen Anteil ausmachen.

*Lehrbezogene Veränderungen* sind aus Sicht des Dekans insofern zu erwarten, als Online-Angebote auch nach der Krisensituation erhalten bleiben und „die Erreichbarkeitsmöglichkeiten, die sich aus dieser Art von Technik ergeben, in unseren Alltag stärker integriert werden“ (Int\_5/69). Zugleich hofft er, dass auch die Präsenz-Kultur zurückkehrt, die er nicht nur als essentiell für Erstsemester-Studierende erachtet, sondern auch für die Masterphase und darüber hinaus:

„Die müssen in lebendige Kolloquien, wo man von allen Seiten von allen Kollegen mit allen möglichen Fragen beschossen wird, um sich noch mal zu hinterfragen. Das funktioniert [...] bei der perfektesten Online-Technik nicht. Und ich kann Ihnen sagen, es war grauenhaft, Promotionen und Habilitationen am Bildschirm zu verfolgen. Das war etwas, was nie wiederkommen darf. [...] Das ist jetzt alles halbwegs gut gegangen, aber ich möchte es nie wieder.“ (Int\_5/69)

### *Entwicklungsperspektiven*

Im Hinblick auf die *strategische Weiterentwicklung* rechnet der Studiendekan mit einer „Mischung aus Konservatismus und Reformimpuls“ (Int\_5/75), da er zwar Handlungsbedarf zur Sicherung des Studienstandorts sieht, aber zugleich vermutet, dass „es auch viele Leute geben [wird], die so eine Art gereinigtes Normalprogramm noch mal wieder auflegen“ (Int\_5/75). Angesichts der zum Wintersemester rückläufigen Zahl internationaler Studierender ergibt sich für die Fakultät eine Reihe von Fragen, die in den Kooperationen im Bereich internationaler Studiengänge bereits bearbeitet werden:

„Was machen wir denn eigentlich, wenn uns die für uns so wichtigen internationalen Studierenden ausbleiben? Müssen wir nicht selber aktiver werden in der Internationalisierung der Lehre? [...] Ist das jetzt nicht die Stunde, in der wir anders lehren müssen, vernetzter lehren müssen, in der wir stärkere Kooperationen mit ausländischen Partnern anstreben müssen?“ (Int\_5/75)

*Struktureller Weiterentwicklungsbedarf* besteht dem Studiendekan zufolge im Bereich des bereits begonnenen Ausbaus der technischen Infrastruktur. Darüber hinaus thematisiert er Befürchtungen, dass die zunehmende Verbreitung digitaler Lehre einer Zentralisierung in der Hochschullandschaft Vorschub leisten könnte, sodass die Existenz kleiner, aber zugleich symbolträchtiger Standorte bedroht wäre:

„Das heißt also, zu viel Online[-Lehre] darf es auch nicht werden. Einfach der schieren Existenz der eigenen Einrichtung wegen, es wäre wirklich dumm und schade, wenn wir das aufgeben.“ (Int\_5/69)

### 3.2.2 Geis\_B

<b>Hochschultyp</b>	Universität
<b>Hochschulgröße</b>	groß
<b>Digitalisierung &amp; Lehre</b>	Rechenzentrum, Zentrum für Hochschuldidaktik/Lehrentwicklung, E-Learning-Zentrum, Leitbild Lehre, Digitalisierungsstrategie, Systemakkreditierung
<b>Studienangebot der Fakultät</b>	Studiengänge aus dem Bereich der Sprach- und Kulturwissenschaften

Tab. 5 Basisinformationen zu Geis\_B

#### *Dekanatsperspektive*

Als **Interviewpartner** hat sich im Fall von Geis\_B der Studiendekan zur Verfügung gestellt, der das Amt seit Sommersemester 2020 ausübt, nachdem er es ein Jahr zuvor schon einmal vertretungsweise übernommen hatte.

Die **Leitung der Fakultät** setzt sich aus Dekan, Prodekan, Finanzdekan und Studiendekan zusammen, wobei der letztgenannte durch eine Referentin für Studium und Lehre unterstützt wird. In der Krisensituation hat sich der Austausch in der Studiendekanerunde so intensiviert, dass die Treffen mit dem Vizepräsidenten für Studium und Lehre alle zwei bis drei Wochen statt zweimal pro Semester stattfanden. Für Maßnahmen zum Umgang mit der Krise war ein Krisenstab zuständig, in dem neben dem Präsidium auch die Dekane, Kanzler und Infrastrukturabteilungen vertreten waren, wobei hier „doch sehr rasch, auch innerhalb von ein bis zwei Wochen verschiedene Maßnahmen vorgestellt [wurden]“ (Int\_6/15).

Zu den **Besonderheiten des Fachbereichs** gehört, dass sein Fächerspektrum von den „Sprachwissenschaften bis hin zur Kunstgeschichte“ reicht und dass er durch die große Zahl einzelner Institute „der heterogenste Fachbereich“ (Int\_6/13) der Hochschule ist. Bei der Umstellung auf Online-Lehre konnte kaum auf Vorerfahrungen zurückgegriffen werden, da digitale Lehrelemente zuvor eher eine Ausnahme darstellten. Diese gehen auf die Initiative einzelner Lehrender zurück und auf den hochschulweiten Förderfonds, den die Hochschule im Rahmen ihrer Digitalisierungsstrategie schon lange vor der Krisensituation eingerichtet

#### *Krisengeschichte*

Die **ersten Reaktionen** auf die Einstellung des Präsenzbetriebs schildert der Studiendekan folgendermaßen:

„Die Entscheidung kam ja während der vorlesungsfreien Zeit, wo viele Kollegen nicht da waren. Das heißt, die Kommunikation war primär über E-Mail und Rundmails und Infoschreiben, was nicht sonderlich glücklich war. Aber in dem Moment natürlich auch nicht mehr zu

verhindern. Die ersten Reaktionen waren: ‚Um Gottes Willen, das geht doch gar nicht. Wie sollen wir das machen?‘ Also das komplette Sommersemester war ja geplant, und die Lehrveranstaltungen, die Einschreibfristen waren ja schon am Laufen, beziehungsweise waren unterwegs. Und die ersten Reaktionen, die bei mir angekommen sind, waren vor allem: ‚Ja und jetzt?‘ Fragezeichen. Also die [HOCHSCHULNAME] hat dann praktisch einen Krisenstab gebildet aus den Präsidiumsmitgliedern, beziehungsweise den Dekanen der Fachbereiche und den entsprechenden Entscheidungsträgern, Immobilienmanagement, Kanzler und Infrastrukturabteilungen. Und dieser Krisenstab hat dann eben, wie ich finde, doch sehr rasch, auch innerhalb von ein bis zwei Wochen verschiedene Maßnahmen vorgestellt.

Ein Grund für dieses Entsetzen war sicherlich, dass digitale Lehre, eben nicht Präsenzlehre, in unserem Fachbereich eher wenig bis gar nicht vertreten war. Es gibt natürlich immer sehr progressive, innovative, auch gerade junge Dozenten und Lehrbeauftragte, die auch immer schon E-Learning-Elemente bei sich in den Lehrveranstaltungen integriert hatten. Aber das war die Ausnahme. Und als dann der Krisenstab auch die Option geschaffen hat, Zoom-Unterricht zu geben, dann auch entsprechende Lizenzen angeschafft hatte, hochschulweit, war dann erstmal die Erleichterung groß. Weil, das war ein Format, was man von Skype zumindest ja ein bisschen kannte. Und damit waren dann einige der Kollegen schon mal ein bisschen zufriedengestellt. Aber dann kam natürlich das große Problem: Wie macht man Prüfungen? Was ist mit Fristen von Hausarbeiten und dergleichen? Und das hat schon einen großen Umbruch, erst einmal vor allem Unruhe und Unsicherheit, ausgelöst.“ (Int\_6/15)

Wie aus dem Interviewauszug hervorgeht, erschien Online-Lehre im Moment der Einstellung des Präsenzbetriebs aus Sicht der Fakultätsmitglieder kaum vorstellbar. Für Erleichterung sorgte zwar die vom Krisenstab der Hochschulleitung geschaffene Möglichkeit, die Lehre mit Hilfe eines Videokonferenzsystems durchzuführen. Die Fakultätsleitung war aber bald mit neuen Fragen zur Prüfungsorganisation konfrontiert, so dass der Beginn der Ausnahmesituation als eine Phase der „Unruhe und Unsicherheit“ erscheint, in der die Fakultät auf Lösungen von zentraler Seite angewiesen war.

### *Manifestation und Bewältigung des Krisenfalls*

Die kurzfristige Einstellung des Präsenzbetriebs fiel in die vorlesungsfreie Zeit und war mit der [Herausforderung](#) verbunden, die Semesterplanung umzuorganisieren. Dies hat eine große Unsicherheit ausgelöst, denn „einige Kollegen konnten sich gar nicht vorstellen, wie lässt man Texte lesen, wie macht man einen Sprachkurs?“ (Int\_6/21). Im Vordergrund standen somit Fragen zur Durchführung von Online-Lehre, während später eher die Prüfungsorganisation im Fokus stand. Probleme bestanden z.B. darin, dass die Studierenden anfangs keinen Zugang zu den Bibliotheksressourcen hatten und die Online-Services schnell an ihre Belastungsgrenze gestoßen sind. Zudem wurden Online-Prüfungen aufgrund der Bedenken der Rechtsabteilung zunächst nicht zugelassen.

Zu den [Lösungsansätzen](#) des Fachbereichs hat beigetragen, dass organisatorische Fragen an die zentrale E-Learning Einrichtung delegiert werden konnten und insgesamt breite Unterstützung von zentraler Seite zur Verfügung stand. So hat z.B. die Bibliothek ihr digitales Angebot erweitert und einen Digitalisierungs- und Lieferservice für Seminarlektüren eingerichtet. Für Prüfungen wurde zudem ein E-Klausurformat entwickelt und eine Freiversuchsregelung eingeführt. Für die Online-Lehre stand neben einer bereits etablierten Lernplattform auch sehr schnell ein Videokonferenzsystem zur Verfügung. Zum Einsatz kam am Fachbereich eine große Bandbreite an individuellen Lösungen, die von synchronen videogestützten Veranstaltungen, über vertonte Powerpoints bis hin zur Bereitstellung von Texten mit Arbeitsaufgaben per E-Mail reichten. Ein kollegialer Austausch über

lehrbezogene Fragen fand auf Institutsebene, aber auch bei hochschulweit organisierten „Kaffeerunden“ statt.

### *Erfahrungsbilanz zum Sommersemester 2020*

Im Hinblick auf die **Umsetzung des Lehrangebots** hat der Fachbereich laut einer hochschulweiten Umfrage 85 % der angekündigten Veranstaltungen durchführen können. Zu den ausgefallenen bzw. verschobenen Veranstaltungen gehören insbesondere Praktika. Mit Blick auf die Ausgangssituation am Fachbereich zieht der Studiendekan ein eher positives Resümee:

„Die Umstellung auf das Digitale war der Sprung ins kalte Wasser. Wir sind wesentlich glimpflicher davongekommen, als am Semesteranfang alle befürchtet haben. Und ich denke tatsächlich, dass vieles auch gut gelaufen ist.“ (Int\_6/71)

In Bezug auf das **Kollegium** berichtet der Studiendekan von einer insgesamt positiven Resonanz, da viele Lehrende neue Formate für sich entdecken konnten. Gleichwohl vermissen sie den täglichen Kontakt und die direkte Interaktion mit den Studierenden.

Laut einer Befragung zum Sommersemester zeigen auch die **Studierenden** eine hohe Zufriedenheit. Allerdings wird der gestiegene Workload bemängelt und es besteht der Wunsch, „möglichst rasch zur Präsenzlehre zurück[zurück]kehren“ (Int\_6/17).

Hinsichtlich der **Passung digitaler Technik** lassen sich in den Geisteswissenschaften „sicherlich bestimmte Lerninhalte ins Digitale übersetzen“ (Int\_6/71), digitale Lösungen können der zentralen Bedeutung der Kommunikation für die Lehre aber aus Sicht des Studiendekans nicht gerecht werden:

„Was ich auch gerade in unserem Fachbereich [...] immer wieder herausgehört habe, dass es ein wesentliches Element unserer Lehre ist, [...] dass bei uns eben viel auch in den Seminaren, in der persönlichen Diskussion, in der Kommunikation läuft.“ (Int\_6/71)

### *Anpassung an die Krisensituation*

Im Zuge der **Planung für das Wintersemester** hat der **Krisenstab** zusammen mit dem Immobilienmanagement „RKI-konforme Raumkonzepte“ entwickelt, alle Raumkapazitäten ermittelt und den hochschulweiten Bedarf abgefragt. Nach Priorisierungen durch die Dekanate, die einen „mittelschwere[n] Verwaltungsaufwand“ (Int\_6/53) erforderten, erfolgte Anfang September die Entscheidung, dass fast allen Wünschen nach Präsenz nachgekommen werden kann. Für den Fachbereich heißt das, dass vor allem Praktika, Sprachkurse und Einführungskurse in Präsenz stattfinden können, genauso wie Orientierungsangebote für die Erstsemester-Studierenden. Offen ist allerdings nicht nur, wie sich Präsenz- und Online-Lehre an einzelnen Instituten kombinieren lassen, sondern auch die Durchführung von Exkursionen oder schulpraktischen Übungen.

In Bezug auf **lehrbezogene Veränderungen** erwartet der Studiendekan dass diese „heterogen und immer sehr individuell“ (Int\_6/51) ausfallen. Da allgemein der Wunsch nach einer Rückkehr zur Präsenzlehre vorherrscht, hält er rein digitale Lehrangebote für kaum vorstellbar. Realistischer erscheint vielmehr eine Unterstützung der Lehre durch die Integration digitaler Elemente:

„Unsere E-Learning-Plattform beispielsweise bietet da schon viele Optionen an. Und viele haben jetzt gelernt: ‚Ich kann auch einen kleinen Videoclip von mir machen, ein Thema als vertonte PowerPoint darstellen und kann das dann in Olat einstellen und entlaste damit auch meine eigene Präsenzlehre.‘ Und ich glaube, das wäre so eine Hybridform, die sich viele vorstellen können, zumindest bei uns im Fachbereich.“ (Int 6/67)

### *Entwicklungsperspektiven*

Impulse zur **strategischen Weiterentwicklung** haben sich am Fachbereich bereits in Bezug auf die wechselseitige Öffnung des Lehrangebots im Rahmen eines schon länger bestehenden Hochschulverbunds ergeben. Während die erforderliche Mobilität bisher eine Hürde für Studierende dargestellt hat, rechnet der Studiendekan nun „mit einem Mehr an Nachfrage“ (Int\_6/65), zumal die digitalen Lehrangebote zum Wintersemester auch in die Veranstaltungsankündigungen aufgenommen wurden. Darüber hinaus bietet sich generell die Chance, das Lehrangebot in den so genannten kleinen Fächern zu erweitern:

„Ich bin der einzige meines Faches hier an der Hochschule. Aber eben ein Seminar aus Berlin hier zu haben, oder meine Studierenden an einem Seminar in Berlin teilnehmen zu lassen, finde ich eine tolle Option. Das erweitert natürlich die Möglichkeiten, das Repertoire, das Spektrum enorm. Das ist natürlich ein wesentlich positiver Aspekt.“ (Int\_6/67)

Nicht zuletzt sieht der Studiendekan auch eine „wunderbare Gelegenheit zur Internationalisierung“ von Curricula, wenn z.B. Kurse für seltene Sprachen über „Kooperationsverträge und in digitalen Lehrformaten“ (Int\_6/65) stattfinden könnten.

**Strategischer Entwicklungsbedarf** besteht aus Sicht des Studiendekans hinsichtlich der administrativen und juristischen Rahmenbedingungen (v.a. Datenschutz, Prüfungsrecht), genauso wie im Bereich der technischen Infrastruktur, auch wenn hier schon „massiv nachbessert wurde“ (Int\_6/63) und unsicher ist, inwieweit der künftige Hochschulpakt Mittel dafür vorsieht. Offen ist zudem die längerfristige Lehrdeputatsregelung, da Anpassungen wie z.B. die Anrechnung von Team-Teaching oder nur bis Ende des Wintersemesters 2020/21 gelten.

### 3.3 Ingenieurwissenschaften

#### 3.3.1 Ing\_A

<b>Hochschultyp</b>	Fachhochschule/HAW
<b>Hochschulgröße</b>	mittelgroß
<b>Digitalisierung &amp; Lehre</b>	Rechenzentrum, zentrale Einrichtungen für E-Learning, Hochschuldidaktik/Lehrentwicklung, Digitalisierungsstrategie
<b>Studienangebot der Fakultät</b>	Studiengänge aus dem Bereich der Informatik, Wirtschaftsinformatik und Mathematik
<b>Lehrprofil der Fakultät</b>	Praxisnähe, Kompetenzorientierung, Begleitforschung zu Lehr-/Lernprozessen und ausgewählten Lehrmethoden

Tab. 6 Basisinformationen zu Ing\_A

#### *Dekanatsperspektive*

Als **Interviewpartnerin** hat sich im Fall von Ing\_A die Dekanin, die das Amt bereits seit vier Jahren ausübt, zur Verfügung gestellt.

Bei der **Leitung der Fakultät** wird sie von Studiendekan und Prodekan unterstützt und steht über die Dekane-Runde mit der Hochschulleitung im Austausch. Dieser hat sich in der Krisensituation intensiviert, genauso wie die fakultätsinterne Kooperation mit den Vorsitzenden der Prüfungskommissionen. Zugleich haben alle Teilbereiche der Fakultät mehr Verantwortung übernommen und von der Dekanin wurde „nur dann eingegriffen, wenn Entscheidungen gefällt werden mussten“ und Mitarbeitende dafür „noch einen offiziellen Segen“ brauchten bzw. wollten (Int\_1/10).

Zu den **Besonderheiten der Fakultät** gehört, dass es sich um eine „didaktisch sehr aktive Fakultät“ (Int\_1/24) handelt, die sich durch eine „agile und auch sehr stark eigenverantwortlich geprägte informatische Kultur“ (Int\_1/18) auszeichnet. Dies spiegelt sich nicht nur in Vorerfahrungen mit digitalen Lehrformaten wider, sondern auch darin, dass die Lehre an der Fakultät im Rahmen von Begleitforschungsprojekten untersucht wird. Bei der Umstellung auf digitale Lehrangebote hat sich zudem die Technikbegeisterung des Kollegiums als vorteilhaft erwiesen :

„Da war mein Eindruck, dass die Fakultät hier schneller war, als alles, was die Hochschule zentral in der Lage gewesen ist, bereitzustellen. Also das hat manchmal so gewirkt, als hätten die nur drauf gewartet, dass jetzt der Lockdown kommt und man endlich mal dieses Zeug ausprobieren darf. Und das ist aber sicher was, wo die Fachdomäne schon einen hohen Anteil hat, wo ich mir ziemlich sicher bin, dass das in Fakultäten, die technikferner ticken, sowas undenkbar gewesen wäre. Und unsere Leute, die haben da auch irgendwie Spaß dran gehabt.“ (Int\_1/40)

#### *Krisengeschichte*

Die **ersten Reaktionen** auf die Einstellung des Präsenzbetriebs schildert die Dekanin folgendermaßen:

„Also die HAWs starten traditionell den Vorlesungsbetrieb am 15. März im Sommersemester. Das war ein Sonntag dieses Jahr. Das heißt also, eigentlich wäre der 16. März eben da losgegangen. Und eben am Dienstag davor, das war der 10. März, hat [NAME Staatsminister] verkündet, die Vorlesungszeit fängt überhaupt erst später an. Das fanden wir ziemlich doof alle miteinander. Sowohl die Profs als auch die Studierenden, weil sie gemeint haben: ‚Ja super, ich habe jetzt die nächsten sechs Wochen eigentlich schon eingeplant. Mein Werkstudentenjob ist gerade weggefallen, weil wir jetzt hier in den Lockdown reinlaufen und so viel Zeit habe ich sonst nicht.‘ Also da wurde von den Studies eigentlich die Bitte an uns herangetragen: ‚Können wir irgendwie nicht ganz normal starten?‘ Und die Profs haben halt auch gemeint: ‚Ja, super, ich habe jetzt irgendwie eigentlich den Plan, im August, wenn dann die Schule zu ist und sowas, zuhause mich um meine Kinder zu kümmern, Urlaub zu machen oder was auch immer. Ja, was man halt so tut normalerweise in den Ferien. Das finden wir jetzt nicht gut, dass das auf einmal wieder alles verschoben werden sollte.‘

Und [NAME Staatsminister] hatte ja auch gesagt, es wird zwar später angefangen, aber es darf deswegen nicht weniger Lehre gemacht werden. Das heißt, dem ist wahrscheinlich irgendwie vorgeschwebt, dass man dann einfach die Stunden verdichtet oder irgendwie so was macht. Aber das ist total unrealistisch. Die Packungsdichte ist eh schon so hoch, dass wenn Sie da jetzt noch Samstag und Sonntag mit Vorlesungen zuknallen, die Studis müssen das Zeug ja auch mal irgendwann verdauen und das dauert einfach auch seine Zeit. Und dann haben wir gesagt: ‚Ja okay, dann gucken wir jetzt, dass wir relativ fleißig hier unser Zeug vorbereiten und so schnell wie wir können eben starten.‘ Die allermeisten haben in der Tat am 16.3. dann auch schon angefangen mit den ersten virtuellen Angeboten. Manche haben erst eine Woche später gestartet, aber bei uns hat also keiner erst ab dem 20.4. angefangen, also da, wo es offiziell verkündet war, sondern manche haben eine Woche länger gebraucht, aber im Grunde genommen haben wir am 16.3. schon gut drei Viertel unseres Angebotes gehabt und der Rest kam eine Woche drauf.“ (Int\_1/14)

Dem Interviewauszug zufolge war die Einstellung des Präsenzbetriebs ein Moment, in dem sich die Lehrenden und Studierenden der Fakultät schnell einig waren, von der ministerialen Vorgabe zur Verschiebung des Vorlesungsbeginns Abstand zu nehmen. So hat es sich die Fakultät zur Aufgabe gemacht, an der ursprünglichen Semesterplanung festzuhalten und das Lehrangebot möglichst unmittelbar auf Online-Lehre umzustellen, um eine Verdichtung des Lehr- und Lernstoffs zu vermeiden. Im Rückblick erscheint der Beginn der Ausnahmesituation als eine Phase, die trotz der Rahmenvorgaben auf Landesebene von der Fakultät selbst zu gestalten war.

### *Manifestation und Bewältigung des Krisenfalls*

Die kurzfristige Einstellung des Präsenzbetriebs war insofern eine **Herausforderung**, als die vom Landesministerium vorgegebene Verschiebung des Vorlesungsbeginns von Lehrenden und Studierenden als nicht sinnvoll erachtet wurde. Von dieser Vorgabe abzuweichen und zeitlich (fast) wie ursprünglich geplant mit einem virtuellen Lehrangebot zu starten, erforderte der Dekanin zufolge hohen Einsatz bei der Schaffung technischer Voraussetzungen und der Entwicklung digitaler Lehrformate. Jenseits der Lehre stellte es sich im Semesterverlauf als relativ schwierig dar, auch für das weniger technikaffine Team der Dekanatsverwaltung, digitale Lösungen zu finden, die ihrer Arbeitsweise als „Kommunikations-Drehscheibe“ (Int\_1/103) gerecht werden können.

Die **Lösungsansätze** der Fakultät umfassten neben der Aufrüstung der Hardware, der kurzfristigen Evaluierung digitaler Tools und der Bereitstellung finanzieller Mittel für Neuanschaffungen auch die



Initiative einiger Kolleg\*innen, die „sich innerhalb von zwei bis drei Tagen auf eigene Kosten Filmstudios zuhause eingerichtet und mit teilweise unglaublicher Professionalität [...] in kürzester Zeit dann auch Software-Schnipsel, die gefehlt haben, noch eben selber dazu gestrickt [haben]“ (Int\_1/40). Die Einrichtung solcher Homeoffice-Infrastrukturen für Streaming und Videodreh wurde dokumentiert und genauso wie Leitfäden für die Produktion und den didaktischen Einsatz von Lehrvideos hochschulweit zur Verfügung gestellt. Weitere Lösungen betreffen etwa die Umstellung auf semesterbegleitende Leistungsnachweise, da insbesondere digitale Prüfungen im Proctoring-Format an der Fakultät aufgrund datenschutzrechtlicher Bedenken abgelehnt werden. Im Kollegium hat sich zudem ein wöchentliches Austauschformat etabliert, in dem es um die anfallenden Probleme im Lehralltag und konkrete Lösungsansätze ging, wobei sich nicht nur ein großer „Ideen-Pool“ entwickelt hat, sondern auch „gemeinsam zu jammern“ (Int\_1/28) für Entlastung gesorgt hat.

### *Erfahrungsbilanz zum Sommersemester 2020*

Im Hinblick auf die **Umsetzung des Lehrangebots** konnten im Sommersemester laut Dekanin alle geplanten Veranstaltungen umgesetzt werden – allerdings mit der Einschränkung, dass bestimmte Lehrformate, wie z.B. Blockseminare zur Förderung sozialer Kompetenzen, virtuell nicht dieselbe Dynamik entfalten wie in Präsenz. Zur Lehrqualität stellt die Dekanin fest:

„Profes, die vorher gute Lehre gemacht haben, die machen jetzt immer noch gute Lehre. Und Profes, die vorher eher ihren eigentlichen Kern der Motivation und des Lebensinhalts nicht unbedingt in der Lehre hatten, da ist das jetzt auch so.“ (Int\_1/44)

Besonders beeindruckt zeigt sich die Dekanin von der Eigeninitiative, der Technikbegeisterung und dem Engagement des **Kollegiums** bei der Umstellung auf digitale Lehrformate.

In einer Umfrage zum Sommersemester zeigten sich die **Studierenden** „hochgradig begeistert“ (Int\_1/44). Zugleich war zu beobachten, dass die Zeit während des Lockdowns besonders intensiv fürs Studium genutzt wurde, während das Engagement im Zuge der Öffnung wieder etwas zurückgegangen ist.

In Bezug auf die **Passung digitaler Technik** stellt die Dekanin fest, dass die Informatik-Lehrinhalte aufgrund ihrer Abstraktheit relativ leicht in digitale Formate zu bringen sind. Allerdings gilt dies nicht für haptische Lernerlebnisse in Bereichen wie z.B. dem autonomen Fahren, die trotz ersten Versuchen mit Simulationsumgebungen nur bedingt rein digital umzusetzen sind, da z.B. „der Fun-Faktor größer ist, wenn man das Spielzeug selber bedienen darf“ (Int\_1/50).

### *Anpassung an die Krisensituation*

Die **Planung für das Wintersemester** sieht vor, „das Maximum an möglicher Präsenz aus[zu]-schöpfen, insbesondere für die Erstsemester, [...] die das Studieren auch erst lernen müssen und sich auch erst mal irgendwie kennenlernen müssen“ (Int\_1/73). Mit Hilfe externer Expertise und der aufgestockten Stellen der fakultätseigenen Referent\*innen für Lehren und Lernen wurden neue Konzepte für den Vorkurs und die Erstsemestertage entwickelt. Zur Organisation des Vorlesungsbetriebs in Teilpräsenz wurde ein „hybrides Rotationssystem“ ausgearbeitet:

„Das heißt, dass die Vorlesung, da hat man immer so 15 Leute, die dürfen kommen. Da wird am Anfang die Kohorte eingeteilt. Die sind in der einen Woche dran, die sind in der nächsten Woche dran und dann wandert das immer so, dass jeder halt mal die Hochschule von innen gesehen hat.“ (Int\_1/40)

Zugleich hat die Dekanin für die Fakultät festgelegt, dass alle in Präsenz durchgeführten Vorlesungen live übertragen werden, um niemanden vom Lernen auszuschließen. Dafür wurden die Räumlichkeiten mit der entsprechenden Infrastruktur ausgestattet. Bei der Entwicklung virtueller Lehrkonzepte boten die Referent\*innen für Lehren und Lernen Unterstützung an. Nicht zuletzt umfasste die Vorbereitung des hybriden Lehrbetriebs auch die Entwicklung von Hygieneschutzvorkehrungen für die Nutzung von Laborgeräten und IT-Hardware in Abstimmung mit der Betriebsärztin.

### *Entwicklungsperspektiven*

Konkrete **lehrbezogene Veränderungen** erwartet die Dekanin für ihre Fakultät in Form der Weiterführung von Konzepten für videobasierte Flipped Classroom- und Just in Time Teaching-Formate. Generell sieht sie ein großes Professionalisierungspotenzial, da die Lehre im Sommersemester – trotz der enormen Leistungen – aus ihrer Sicht überwiegend als Emergency Remote Teaching einzustufen ist und es ein falsches Signal an die Politik wäre, nicht auch auf Qualitätsverluste hinzuweisen. Dies betrifft im Fall ihrer Fakultät vor allem die Unterstützung der großen Gruppe von Studierenden, für die „der Prof einen echten Unterschied [macht]“ (Int\_1/44). Während es in Präsenz-Formaten bereits gelingt, diese Studierenden mitzunehmen, sind ihre Schwierigkeiten in der digitalen Lehre aufgrund der größeren Distanz weniger leicht zu erkennen.

Weiteren Lehrentwicklungsbedarf sieht die Dekanin im Bereich kompetenzorientierter Prüfungen, anstelle die bisherige Prüfungspraxis eins zu eins in digitale Formate zu übertragen:

„Das heißt, man müsste eigentlich mehr hin zu projektorientierten Geschichten, die dichter sind an dem, was die Leute später im Arbeitsleben als Kompetenzen zeigen sollen, dass man sowas irgendwie abbildet. Und dann sind wir wieder bei der Verzahnung von Raum, Lehrform, Selbstlernzeit und Leistungsnachweis [...], damit das zukunftsgerecht wird.“ (Int\_1/109)

Zur **strategischen Weiterentwicklung** gehört, dass bereits vor der Pandemie eine Entwicklung fakultätsübergreifender Studiengänge angestoßen wurde, an denen die Fakultät im Bereich informatiknaher Kompetenzen maßgeblich beteiligt ist. Zudem formuliert die Dekanin das Ziel, die vielfältigen im Sommersemester entwickelten Lernmaterialien mit den Vorarbeiten im Bereich der Lehr-Lernforschung an der Fakultät zusammenzuführen, um eine automatisierte Diagnostik zu entwickeln, bei der Studierende „gezieltere Vorschläge bekommen, technikunterstützt, was für sie individuell der nächste sinnvolle Lernschritt wäre“ (Int\_1/87).

In Bezug auf **strukturellen Entwicklungsbedarf** rechnet die Dekanin damit, dass das erreichte Maß an Digitalisierung nicht wieder vollständig umkehrbar ist und sich z.B. auch zukünftig in der Gremienarbeit niederschlagen wird. Zugleich hält sie die Weiterentwicklung von Raumkonzepten für notwendig, um eine flexible Nutzung in Lehre und Verwaltung (z.B. office sharing) zu ermöglichen. Den größten Handlungsbedarf sieht sie im Bereich der Lehrdeputatsregelung, um den Anteil digitaler Lehre zu flexibilisieren und dem Aufwand für die Entwicklung digitaler Lehrangebote Rechnung zu tragen:

„Wenn wir in eine Zukunft blicken, die digitaler wird, [...] dass wir auch den Aufwand honorieren, den es macht, sich sinnvolle Verwendungskonzepte und eine sinnvolle Didaktik zu überlegen. [...] Das macht brutal viel Arbeit. Und dann zu validieren, ob das jetzt was gebracht hat und auch Verbesserungspotenziale zu identifizieren und das dann zu überarbeiten, bis es irgendwie auch massentauglich wird, da steckt auch wahnsinnig viel Aufwand drin und das wird noch nicht angemessen gesehen. Und da muss, wenn wir hier das Lehr-Paradigma und auch letzten Endes den Kanal wechseln und uns da weiterentwickeln wollen, da muss auch Raum dafür sein.“ (Int\_1/111)

## 3.3.2 Ing\_B

<b>Hochschultyp</b>	Fachhochschule/HAW
<b>Hochschulgröße</b>	klein
<b>Digitalisierung &amp; Lehre</b>	Rechenzentrum, Zentrum für Lehrentwicklung und E-Learning
<b>Studienangebot der Fakultät</b>	Studiengänge aus dem Bereich der Elektrotechnik und Informatik
<b>Lehrprofil der Fakultät</b>	Online-Studiengänge, internationale Austauschprogramme

Tab. 7 Basisinformationen zu Ing\_B

*Dekanatsperspektive*

Als **Interviewpartner** hat sich im Fall von Ing\_B der Dekan zur Verfügung gestellt, der das Amt seit Wintersemester 2020/21 innehat und zuvor als Studiengangleiter im Fachbereich tätig war.

Bei der **Leitung der Fakultät** wird der Dekan von den Prodekanen für Haushalt und Lehre unterstützt. In der Krisensituation wurden Krisenstäbe auf Studiengangs- und Fachbereichsebene eingerichtet, genauso wie ein übergreifender Koordinierungsstab aus Präsidium und Dekanen, an dem auch die zentrale Einrichtung für E-Learning und Lehrentwicklung beteiligt war. Darüber hinaus gab es einen regelmäßigen Austausch zwischen Präsidium und Studiengangleitungen, um „den direkten Draht zu den Studiengängen halten [zu können]“ (Int\_4/17).

Zu den **Besonderheiten des Fachbereichs** gehört, dass bei der Umstellung auf Online-Lehre auf Erfahrungen mit Online-Studiengängen zurückgegriffen werden konnte und an der Hochschule bereits eine im Sinne der Digitalisierungsstrategie aufgebaute Infrastruktur zur Verfügung stand. Hinzu kommen ein lösungsorientierter Austausch über die digitalen Möglichkeiten („Okay, was GEHT, was kann man machen? Wie machen das andere Fachbereiche?“, Int 4/17) und die kurzfristige Hilfestellung beim Überbrücken anfänglicher Lücken in der zentralen Infrastruktur:

„Ein Kollege hatte zum Beispiel mit dem Laboringenieur auf den lokalen Servern, die eigentlich für die Informatik da waren, direkt ein Videokonferenzsystem ausgerollt [...] Und das war quasi von heute auf morgen da. Und so zwei, drei Tage später haben wir es dann aber wieder eingestellt, weil dann das Rechenzentrum nachgezogen ist.“ (Int\_4/37)

*Krisengeschichte*

Die **ersten Reaktionen** auf die Einstellung des Präsenzbetriebs schildert der Dekan folgendermaßen:

„Also an dem Donnerstagabend habe ich es tatsächlich nur deswegen erfahren, weil ich eine E-Mail eines Studierenden bekommen habe, der nachgefragt hat. [...] Und wir hatten uns dann morgens schon vor acht in der Hochschule zusammengesetzt. Schon direkt einen Termin gemacht für eine erste Vorbesprechung mit den Studiengangsleitungen, mit unserem Prodekan für Lehre, um dann zu planen, wie das Semester dann funktionieren kann. Und dann hat jeder Studiengang selber intern überlegt, wie der Studiengang das umsetzen kann. Also bei uns in der Informatik war das so, ich habe einfach in unser Forum - wir haben so ein

Lernraumsystem für die Lehrenden, also was die Lehrenden auch benutzen mit so einem eigenen Kurs - und da haben wir uns einfach ausgetauscht. Also einen Eintrag verschickt, wie wollen wir es machen? Und dann hat jeder geantwortet, was seine oder ihre Idee ist, wie sie oder er das nächste Semester spontan umstellen könnte, was da möglich ist. Und genau so hat es dann auch funktioniert. Wobei man da natürlich auch sagen muss, viele unserer Informatik-Kollegen lehren auch in den Online-Studiengängen, das heißt, da hat man sowieso die Erfahrung. Und Informatik als FACH ist natürlich auch besonders EINFACH, digital dann umzustellen. So, da hatten wir natürlich in der Informatik einen großen Vorteil. In den anderen Disziplinen war es ein bisschen SCHWIERIGER.

Also wir haben zum Beispiel auch den Studiengang Elektrotechnik, da hat das auch recht gut funktioniert. Ein paar Sachen waren am Anfang ein bisschen hakeliger, was zum Beispiel auch daran liegt, dass die Leute ja keine Hardware haben. Da ist dann ein Kollege auf die Idee gekommen, den Leuten per Post Hardware nach Hause zu schicken. [...] Ein weiterer Studiengang, [...] der kombiniert informatische Aspekte, aber auch viel mit Designaspekten, das heißt, die machen auch so etwas wie VIDEOaufnahmen, FOTOaufnahmen. Und das war besonders schwierig. [...] Das hat ein bisschen gedauert, das musste man ein bisschen umstellen. Ein paar Sachen konnten am Anfang gar nicht gemacht werden, weil die Leute einfach nicht an die Hochschule kommen konnten. Also alle die Sachen, die auf jeden Fall Präsenz erfordert haben, die konnten dann erst später gemacht werden. Wir haben da JETZT im Moment auch gerade noch einen Zeitraum extra eingerichtet, um das also nachzuholen.“  
(Int\_4/19-23)

Der Interviewauszug macht deutlich, dass die Einstellung des Präsenzbetriebs einen Anlass für die Zusammenkunft von Studiengangsleitungen und Prodekan für Lehre bildete, um die Umstellung auf Online-Lehre gemeinsam zu koordinieren. Die Fakultätsleitung hat dabei vor allem das Zusammentragen von Ideen für digitale Lehrangebote übernommen, die auf Studiengangebene bzw. von einzelnen Lehrenden eingebracht wurden. So war der Beginn der Ausnahmesituation an der Fakultät von einem lösungsorientierten, pragmatischen Vorgehen geprägt.

### *Manifestation und Bewältigung des Krisenfalls*

Die kurzfristige Einstellung des Präsenzbetriebs erfolgte direkt vor Semesterbeginn und brachte zunächst die **Herausforderung** mit sich, dass im Zuge der Sammlung von Umstellungsideen nicht für alle Lehrangebote sofort digitale Lösungen gefunden werden konnten. So fehlte es z.B. in der Elektrotechnik an der Ausstattung der Studierenden mit der erforderlichen Hardware, andere Studiengänge waren auf die Laborausstattung oder Softwarelizenzen am Campus angewiesen. Daneben stellte auch die begrenzte Beteiligung der Studierenden in den Online-Veranstaltungen mit großen Gruppen eine Herausforderung dar und in Einzelfällen fehlte Studierenden ein eigener WLAN-Zugang.

Zu den **Lösungsansätzen** gehörte eine große Bandbreite an digitalen Formaten für die Lehre, die von Vorlesungen via Videokonferenzsystem über den Einsatz bereits vorhandener MOOCs bis hin zu textbasierten Formaten reichten, die von wöchentlich zu lösenden Praktikumsaufgaben begleitet waren. Unterstützung boten zum einen die aus den Mitteln des Fachbereichs finanzierten Anschaffungen sowie der mit Hilfe eines Online-Forums und monatlichen Videokonferenzen organisierte Austausch im Kollegium der Fakultät. Zum anderen stand die zentrale Einrichtung für E-Learning und Lehrentwicklung für Beratung und Weiterbildung zur Verfügung. Zur Lösungsfindung hat zudem das „Corona-Gesetz“ auf Landesebene beigetragen, das zügig in eine eigene Satzung der Hochschule umgesetzt wurde und eine große Vielfalt an Prüfungsformaten ermöglicht hat. Dazu gehörte z.B. das Erstellen

von Videos zu ausgewählten Seminarthemen, mündliche Onlineprüfungen oder Programmieraufgaben „unter Einsatz einer Webcam, [...] um sicherzustellen, dass kein Täuschungsversuch passierte.“ (Int\_4/81)

### *Erfahrungsbilanz zum Sommersemester 2020*

Die **Umsetzung des Lehrangebots** ist dem Dekan zufolge fast vollständig gelungen, bis auf einzelne Laborpraktika, die erst in der hochschulweit eingerichteten Nachholphase absolviert werden konnten. Im Hinblick auf die digitalen Lehrformate hat sich insgesamt bewährt, „nicht eine Lösung, sondern jeweils für das spezifische Fach dann eigene Lösungen [zu haben]“ (Int\_4/31).

Im Hinblick auf das **Kollegium** stellt der Dekan insgesamt einen großen Erfahrungszuwachs in der Online-Lehre fest. Trotz der allgemeinen Akzeptanz digitaler Lösungen sind aber viele Lehrende der Auffassung, „nicht dauerhaft auf Präsenzlehre verzichten [zu können]“ (Int\_4/89).

Das in einer **Studierenden**-Befragung im Sommersemester erhobene Stimmungsbild war laut Dekan „erstaunlich positiv“ (Int\_4/73). Gleichwohl vermutet er, einige Studierende eventuell nicht erreicht bzw. verloren zu haben.

Die **Passung digitaler Technik** beurteilt der Dekan insbesondere im Hinblick auf die Informatik als sehr hoch: „Informatik als FACH ist natürlich auch besonders EINFACH, digital dann umzustellen“ (Int\_4/19). Zugleich gilt der Präsenzbetrieb aber als unverzichtbar:

„Aber die Präsenzlehre kann das nicht ersetzen. [...] Weil tatsächlich die Präsenz selbst für Studiengänge, wo man es vielleicht nicht erwartet, Informatik oder Elektrotechnik, wirklich sehr wichtig ist. Weil man da auch die direkte Kommunikation mit den Leuten braucht, die Diskussion.“ (Int\_4/89)

### *Anpassung an die Krisensituation*

Die **Planung für das Wintersemester** sieht einen hybriden Campusbetrieb mit Präsenz- und Online-Lehre vor, wobei die Studierenden in Kohorten zusammengefasst werden, die nach der aktuellen Gesetzeslage auch in Großgruppen an die Hochschule kommen dürfen. Dies erfordert allerdings Sonderregelungen für Wiederholer\*innen und auch eine Beachtung der Reisezeiten, damit der Ortswechsel zwischen Online- und Präsenzformaten gelingt. Im Fall der Erstsemester-Studierenden plant der Fachbereich einen besonders großen Präsenzanteil, damit „wir die mit an Bord holen können“ (Int\_4/91). Darüber hinaus wurde das notwendige Equipment beschafft, um Veranstaltungen bei Bedarf auch streamen zu können.

Mit **lehrbezogenen Veränderungen** rechnet der Dekan insofern, als die erarbeiteten Lösungen und die ausgebaute Infrastruktur auch in Zukunft genutzt werden können, „um den Studierenden die Möglichkeit zu geben, selber zu wählen: ‚Okay, gehe ich zur Vorlesung, gucke ich mir das später noch mal an, nutze ich das vielleicht für die Nacharbeit.‘“ (Int\_4/99). Zugleich hält er eine vollständige Umstellung auf Vorlesungsaufzeichnungen und Online-Lehre nicht für sinnvoll, weil „die Hochschule auch von der Interaktion lebt“ (Int\_4/101).

### *Entwicklungsperspektiven*

Die **strategische Weiterentwicklung** ist für den Dekan eine kontinuierliche Aufgabe des Fachbereichs, wobei Reakkreditierungen einen Anlass bieten, „noch mal besonders kritisch aufs Curriculum [zu gucken]“ (Int\_4/107). Dies ist am Fachbereich gerade erfolgt, wobei im Hinblick auf die Digitalisierung auch neue Themen, wie z.B. Technikfolgenabschätzung, aufgenommen wurden. Darüber hinaus gibt

es am Fachbereich eine Digitalisierungsbeauftragte, die neue Formate für die Lehre erprobt und evaluiert. Im Zuge der Krisensituation wurden insbesondere digitale Prüfungsformen wie E-Proctoring geprüft, die sich aus datenschutzrechtlichen Gründen aber als problematisch erweisen. Offen ist zudem die Weiterentwicklung im Bereich der Internationalisierung, da zwar ein weiterer Ausbau internationaler Aktivitäten geplant ist, ein internationaler Studiengang aufgrund von Reisebeschränkungen aber derzeit pausieren muss.

Im Hinblick auf **strukturellen Entwicklungsbedarf** führt der Dekan Vorbehalte des Kollegiums gegenüber eventuellen politischen Bestrebungen zur Ausweitung digitaler Lehre an:

„Da haben teilweise Kollegen [...] tatsächlich Bedenken, dass das Land natürlich auf die Idee kommen könnte zu sagen, ‚wo das so gut FUNKTIONIERT und außerdem ist es viel GÜNSTIGER, wenn wir das so machen – dann könnte man in Zukunft noch mehr online machen.‘“  
(Int\_4/89)

### 3.4 Naturwissenschaften

#### 3.4.1 Nat\_A

<b>Hochschultyp</b>	Fachhochschule/HAW
<b>Hochschulgröße</b>	mittelgroß
<b>Digitalisierung &amp; Lehre</b>	Rechenzentrum, Zentrum für Hochschuldidaktik/Lehrentwicklung und E-Learning, Leitbild Lehre, Digitalisierungsstrategie, Systemakkreditierung
<b>Studienangebot der Fakultät</b>	Studiengänge aus dem Bereich der Chemie
<b>Lehrprofil der Fakultät</b>	Praxisnähe, projekt- und forschungsorientierte Lehre mit Projekten zur Studiengangentwicklung, neuen Lehrmethoden und Digitalisierung

Tab. 8 Basisinformationen zu Nat\_A

#### *Dekanatsperspektive*

Als **Interviewpartner** haben sich im Fall von Nat\_A der Dekan und der Studiendekan, die beide schon seit acht Jahren im Amt sind, zur Verfügung gestellt.

Die **Leitung der Fakultät** beruht auf der „enge[n] Abstimmung und Zusammenarbeit“ (Int\_2/12) in einem vierköpfigen Team. In der Krisensituation war der Dekan in den Austausch mit dem Krisenstab und der Hochschulleitung über Fakultäts- und Hochschulkonferenzen eingebunden. Der Studiendekan, der sich generell für neue Lehrmethoden und Digitalisierung einsetzt, war für die enge Anbindung an die zentrale Einrichtung für Hochschuldidaktik/ Lehrentwicklung und E-Learning zuständig und hat zugleich die Aufgabe übernommen, „auch koordinierend zu wirken in die Fakultät hinein“ (Int\_2/14).

Zu den **Besonderheiten der Fakultät** gehört, dass durch die naturwissenschaftliche Ausrichtung „einige Experten dabei sind, die auch teilweise genau in die Richtung der [Pandemie-] Entwicklung geguckt haben“ (Int\_2/20). Speziell für Laborpraktika konnte zudem auf Vorerfahrungen mit digitaler Lehre (z.B. Inverted-Classroom-Konzepte) und einer fakultätseigenen Infrastruktur für Lehrvideos aufgebaut werden. Nicht zuletzt war aufgrund einer geblockten Modulstruktur zunächst nur die Hälfte des Lehrangebots auf Online-Lehre umzustellen und die zweite Semesterhälfte konnte mit etwas Vorlauf vorbereitet werden:

„Das ist vielleicht ein Vorteil, den wir gegenüber vielen anderen Hochschulen hatten an der Stelle. Da gab es dann zumindest ein paar Wochen an Vorbereitung. Sodass dann die Lehrenden, die [...] in der zweiten Hälfte tätig werden, die hatten schon BESSER die Möglichkeit, sich einzustellen und auch ihre LEHRE ein bisschen mehr aufs Digitale auszurichten“ (Int\_2/29).

### *Krisengeschichte*

Die **ersten Reaktionen** auf die Einstellung des Präsenzbetriebs schildern der Dekan und der Studiendekan folgendermaßen:

„Also uns hat das im Prinzip jetzt nicht ganz so überraschend getroffen, weil wir zum einen halt eine naturwissenschaftliche Pharmafakultät sind und von daher auch einige Experten dabei sind, die auch teilweise genau in die Richtung der Entwicklung geguckt haben, auch einiges mitbekommen haben. Und dass die Hochschule, Hochschulleitung, also die Leitungsebene der Fakultäten, sehr eng schon zusammengearbeitet hat und eben auch oft in diese verschiedenen Szenarien reingeguckt hat. Und da schon, vorbereitet ist vielleicht übertrieben, aber einfach sehr schnell und zügig reagieren konnte. Als Fakultät einer Hochschule für angewandte Wissenschaften fangen wir früher an. Wir sind sogar nochmal ein bisschen früher, weil wir einfach den Vorlauf mit Laborpraktika haben und wir haben somit eine besondere Semesterstruktur, eine Blockstruktur, die ein besonderes Lernen und Arbeiten ermöglicht. Also wir haben im Prinzip zwei Lehrveranstaltungen noch gehabt und mussten dann relativ abrupt umstellen. Das heißt wir waren wirklich schon im Lehrbetrieb drin, hatten also Studierende auch auf dem Campus und mussten dann kurzfristig umstellen. Das war eben eine Herausforderung, aber wir haben da direkt in der Anfangsphase eigentlich alle Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Studierende natürlich eingebunden und versucht zu erklären, wie die Situation ist und wie wir uns als Hochschule oder auch als Campus verhalten wollen.

Und halt offene Kommunikation, die mit den Mitarbeitern dann noch persönlich möglich war, war einfach sehr, sehr gut. Und die Ansprache, die jetzt die Studierenden sowohl über die [HOCHSCHULNAME] als auch über unsere Fakultätskanäle bekommen haben, hat also dazu geführt, dass ich den Eindruck hatte, dass es für die Studierenden da erstmal okay war. Die Umstellung auf die digitalen Angebote, das hat eben super geklappt, weil wir haben schon im Vorfeld sehr viel mit Videokonferenzen und Tools versucht zu arbeiten, als das schon absehbar war. [...] Also wir waren eigentlich sehr, sehr früh in dem Thema halt eben drin. Es gab eine gute Kommunikation auf der Leitungsebene, es sind früh Entscheidungen getroffen worden und man hat sich ja nun sehr, sehr stark drauf ausgerichtet, die Herausforderungen zu bewältigen oder Antworten zu finden, auch wenn die nicht erschöpfend gewesen sind. Das ist bei uns in der Hochschule nach meinem Eindruck sehr, sehr gut gelungen.“ (Int\_2/20)

Wie der Interviewauszug zeigt, konnte die Fakultät frühzeitig auf die Einstellung des Präsenzbetriebs reagieren, da sie das Pandemiegeschehen fachlich einzuschätzen wusste und zusammen mit

Hochschul- und Fakultätsleitungen verschiedene Entwicklungsszenarien durchgespielt hat. So war die Fakultät zu Beginn der Ausnahmesituation gut aufgestellt, weil bereits erste Erfahrungen im Einsatz digitaler Tools vorlagen und eine geblockte Modulstruktur die Umstellung auf Online-Lehre erleichterte. Neben der Sicherstellung des Lehrangebots hat es sich die Fakultät zur Aufgabe gemacht, für eine transparente Kommunikation mit den Lehrenden und Studierenden zu sorgen.

### *Manifestation und Bewältigung des Krisenfalls*

Die Einstellung des Präsenzbetriebs brachte zunächst die **Herausforderung** mit sich, dass der Lehrbetrieb bereits lief und „alle Kolleginnen und Kollegen von heute auf morgen komplett umdenken [mussten]“ (Int\_2/22). Schwierig war anfangs die Umstellung von Übungen, da diese besonders auf die aktive Beteiligung von Studierenden angewiesen sind, die nicht immer über die notwendige technische Ausstattung verfügten. Darüber hinaus gab es nicht nur „großen organisatorischen Mehraufwand“ (Int\_2/67) für Präsenzprüfungen, sondern auch die Ausarbeitung von Online-Prüfungen hat sich als sehr arbeitsintensiv erwiesen.

Zu den **Lösungsansätzen** gehörte, sehr frühzeitig bei der Hochschulleitung auf die Anschaffung eines belastbaren Videokonferenzsystems hinzuwirken und die technische Ausstattung der Fakultät aus eigenen bzw. Landesmitteln zu verbessern. Die Fakultätsleitung hat die Studierenden kontinuierlich via Livecast auf dem Laufenden gehalten und Feedback eingeholt. Parallel dazu gab es regelmäßige Teambesprechungen, bei denen Möglichkeiten und Praxisbeispiele für digitale Lehre vorgestellt wurden. Zudem hat das Kollegium zunehmend von der fakultätseigenen Möglichkeit zur Erstellung von Lehrvideos, genauso wie von zentralen Beratungsangeboten Gebrauch gemacht. Die entwickelten Lehrformate variieren dahingehend, „dass Einige eine etwas leichtere Lösung gewählt und Vorlesungsfolien bereitgestellt [haben]. [...] Andere haben sich schnell Tools gesucht, wie sie mit den Studierenden aktiv kommunizieren können.“ (Int 2/24). Bei der Erstellung von Online-Prüfungen konnte an die Mitwirkung der Fakultät in einer hochschulweiten Arbeitsgruppe angeknüpft werden und die Prüfungsvorgaben wurden durch eine Freiversuchsregelung und Nachholmöglichkeiten flexibilisiert.

### *Erfahrungsbilanz zum Sommersemester 2020*

Im Hinblick auf die **Umsetzung des Lehrangebots** konnten dem Studiendekan zufolge schon in den ersten Wochen über 90 % der regulären Veranstaltungen durchgeführt werden. Nur im Bereich der Laborpraktika gab es Abstriche, für die jedoch im September Nachholmöglichkeiten eingerichtet wurden. Bei der zügigen Umstellung hat aus Sicht des Studiendekans die Flexibilität der Hochschule in puncto Videokonferenzsystem dazu beigetragen, „dass wir eine der schnellsten Hochschulen waren, die das so schnell halbwegs rechtssicher verankert haben“ (Int 2/52).

In Bezug auf das **Kollegium** stellt der Dekan fest, dass die Umstellung auf Online-Lehre „eine sehr, sehr starke Teamangelegenheit gewesen ist“ (Int\_2/37), für die es an der Fakultät Austausch und Zusammenarbeit und zugleich Unterstützung von zentraler Seite gab.

Die offene Kommunikation bezüglich der Umstellung auf Online-Lehre hat aus Sicht des Dekans die Akzeptanz auf Seiten der **Studierenden** gefördert. Wie bei den Lehrenden gehört allerdings auch zu den studentischen Rückmeldungen, „dass der persönliche Austausch fehlt“ (Int\_2/45).

Hinsichtlich der **Passung digitaler Technik** stuft der Studiendekan die Chemie als „eher traditionell geprägt“ ein, auch wenn die Fakultät in puncto Digitalisierung „relativ gut aufgestellt [ist]“ (Int\_2/73). Klare Grenzen ergeben sich allerdings aus der Praxisnähe des Fachs:



„Chemie ist unmittelbar geknüpft an eine Labortätigkeit und das ist nun mal Handwerk und das ist unheimlich schwer, das digital abzubilden. [...] Das ist einfach ein essenzieller Teil des Lernens, Dinge auch in die Hand zu nehmen [...] und das KANN eigentlich nicht völlig wegfallen.“(Int\_2/73)

### *Anpassung an die Krisensituation*

Die **Planung für das Wintersemester** sieht einen hybriden Campusbetrieb vor, bei dem „die normalen Vorlesungen, Seminare digital angeboten werden“ und die Laborpraktika mit verkürzten aber besser betreuten Präsenzanteilen stattfinden, sodass die Studierenden „das Handwerk zumindest erlernen können“ (Int\_2/75). Dieses Format wird seit der zweiten Hälfte des Sommersemesters erprobt und beruht darauf, dass die naturwissenschaftlichen Grundlagen von Versuchen erst im digital unterstützten Selbststudium vorbereitet und die Versuche selbst dann unter Hygieneschutzauflagen im Labor durchgeführt werden. Dies bedeutet nicht nur einen hohen organisatorischen Aufwand, da Räumlichkeiten zu vermessen, Genehmigungen bei der Arbeitssicherheit einzuholen und aufgrund reduzierter Gruppengrößen zeitgleich Praktika nachzuholen und vorzuziehen sind. Vielmehr ist diese Lösung auch kostenintensiv, da es zusätzlichen Personals bedarf.

Im Hinblick auf **lehrbezogene Veränderungen** muss es aus Sicht des Dekans darum gehen, „ein gesundes Maß und Verhältnis“ (Int\_2/45) von Online- und Präsenzlehre zu finden. Dazu bedarf es einer gezielten Lehrentwicklung:

„Wir müssen das, was wir an positiven Erfahrungen gesammelt haben, konservieren, verstärken, multiplizieren. So, dass es halt eben nachhaltig verankert wird. Und wir müssen gucken, dass wir was im Prinzip nicht gut ist und sich vielleicht aus der Praktikabilität eingeschlichen hat, wieder rauskriegen.“ (Int\_2/84)

Der Studiendekan erhofft sich von der Krise eine „Initialzündung von einem Kulturwandel“, denn „aus der Not heraus DENKEN viele Lehrende jetzt über Lehre nochmal anders nach, weil sie einfach müssen“ (Int\_2/52).

### *Entwicklungsperspektiven*

Im Hinblick auf die **strategische Weiterentwicklung** der Fakultät ist aus Sicht des Studiendekans bei der Reakkreditierung von Studiengängen „die Digitalisierung von vornherein mit[zu]denken“ (Int\_2/97). Darüber hinaus sieht der Dekan die Chance, bestehende Kooperationen mit Unternehmen in puncto Weiterbildungsformate zu intensivieren, da auch hier Bedarf an digitalen Angeboten besteht:

„Da kann ich mir auch durchaus vorstellen, dass da noch Impulse in Form von Content für digitale Lehre bei rauskommen. Und das ist immer das, was dann auch aufwendig ist. Ich muss halt qualitativ gute Inhalte haben, die dann auch die Studierenden ansprechen, die auch den Bezug zu der Berufspraxis haben. Dazu könnte gerade die intensive Interaktion, die gerade wir [mit Unternehmen in der Region] haben, deutlich positiv beitragen.“ (Int\_2/88)

**Struktureller Entwicklungsbedarf** wird im Bereich digitaler Infrastruktur gesehen, wie z.B. der langfristigen rechtlichen und finanziellen Absicherung von Videokonferenzsystemen. Ferner gilt es, die Digitalisierung auch in der Verwaltung voranzutreiben, um den administrativen Arbeitsaufwand der Dekanate zu erleichtern. Vom landesweiten OER-Portal verspricht sich der Dekan, „dass viele Sachen, die jetzt gemacht worden sind, dass die auch verfügbar gemacht werden als Best Practice-Beispiele“

(Int\_2/84) und sieht Bedarf an hochschulübergreifender Zusammenarbeit im Fachkollegium, um den Entwicklungsaufwand für digitale Inhalte zu verteilen. Zudem sind Lehrdeputatsregelungen zu prüfen, die bislang nicht anerkennen, dass digitale Formate erfordern, „dass ich eigentlich kontinuierlich an dieser Lehrentwicklung dran sein muss“ (Int\_2/93). Nicht zuletzt muss aus Sicht des Dekans die Ausstattung von HAWs grundlegend verbessert werden, da das hohe Leistungsniveau sonst „auf Verschleiß geht“ (Int\_2/95).

### 3.4.2 Nat\_B

<b>Hochschultyp</b>	Universität
<b>Hochschulgröße</b>	mittelgroß
<b>Digitalisierung &amp; Lehre</b>	Rechenzentrum, Zentrum für Hochschuldidaktik/Lehrentwicklung und E-Learning
<b>Studienangebot der Fakultät</b>	Studiengänge aus dem Bereich der Biologie, Physik und Chemie
<b>Lehrprofil der Fakultät</b>	Forschungsorientierung, internationale Masterstudiengänge

Tab. 9 Basisinformationen zu Nat\_B

#### *Dekanatsperspektive*

Als *Interviewpartner* hat sich im Fall von Nat\_B der Studiendekan, der das Amt für eine der drei Fachrichtungen an der Fakultät seit WS 2019/2020 ausübt, zur Verfügung gestellt.

Im Rahmen der *Leitung der Fakultät* ist der Studiendekan für einen der Fachbereiche zuständig und wird von einem Studienkoordinator unterstützt, „der das tatsächliche Tagesgeschäft [...] von der individuellen Studierendenberatung bis zu Studienplänen“ (Int\_8/8) übernimmt. In der Krisensituation stand der Studiendekan einerseits durch zweiwöchentliche Treffen mit der Vizepräsidentin für Lehre und den weiteren Studiendekanen im Austausch. Andererseits intensivierte sich der Austausch im Professorium von ein bis zwei Treffen im Semester auf wöchentliche Zusammenkünfte. Darüber hinaus initiierte der Studiendekan Sitzungen mit der studentischen Fachschaft.

Zu den *Besonderheiten der Fakultät* gehört, dass der eingestellte Präsenzbetriebs aus Forschungssicht zunächst auch als Chance bewertet wurde, im Sinne von „ENDLICH ist mal alles still. Jetzt denke ich mal wieder RICHTIG über meine wissenschaftlichen Probleme nach“ (Int\_8/63), was sich aber aufgrund des besonders hohen Arbeitsaufwands für die Lehre schnell als Illusion erwiesen hat. Größte Sorge bereitet zudem die praktische Ausbildung der Studierenden, weshalb sich die Studiendekane im Land untereinander ausgetauscht und sich mit einer gemeinsamen Stellungnahme an das Landesministerium gewendet haben, um auf die fachspezifischen Notwendigkeiten der praktischen Lehre aufmerksam zu machen und eine stärkere Einbindung der Fächer in die Regelungen für Präsenzlehre zu erwirken.

*Krisengeschichte*

Die **ersten Reaktionen** auf die Einstellung des Präsenzbetriebs schildert der Studiendekan folgendermaßen:

„Und da war ich so zwei, drei Monate im Amt und dann kam eben hier im März tatsächlich eine Schließung der Universität. Also ein RICHTIGER Lockdown. Das hatten nicht ALLE Universitäten hier im Land [NAME] so durchgeführt. Das waren, glaube ich, nur zwei, die wirklich gesagt haben, jetzt ist nur noch Notbetrieb. Also die Hausmeister sind noch da und die Gebäude laufen und der Institutsleiter darf auch kurz rein, um irgendwie zu schauen, steht das Labor noch? Aber ansonsten wurden ALLE nach Hause geschickt. Also nicht nur die Studierenden, sondern auch die experimentellen Mitarbeiter. Und das lief anderthalb Monate und dann gab es so eine Art schrittweise Öffnung. Wir waren alle überfahren durch die Situation. Das passierte ja Gott sei Dank noch in den Semesterferien erstmal. Und dann hatten wir schon gedacht, wie wird denn das Semester aussehen?

Und das war dann so ein bisschen Hin und Her zwischen Präsidium und uns als Studiendekanen. Da war die Universität am Anfang etwas überfordert, wie die so funktioniert mit ihren vielen Gremien und das muss alles abgestimmt sein und so weiter. Dass ich und mein Koordinator uns auch sehr frühzeitig entschlossen haben, parallel anzufangen, UNSERE Studierenden zumindest mal zu informieren, was jetzt los ist. Wir konnten gar nicht so viel Sicheres sagen, weil ja die Strukturen gerade erfunden wurden. Und da haben wir eine Videobotschaft gemacht zum ersten Mal. So mit Handystativ und sowas dann. Und das war jetzt im Sommersemester auch noch nicht so dramatisch, weil bei uns auch die meisten ja erst im Wintersemester ANFANGEN, das heißt, da war die Sozialisation der Gruppen ja schon da. Und das war das eine. Und das zweite war natürlich, ich musste meine lehrenden Kollegen drauf einstimmen, dass wir jetzt online ausschließlich unterrichten. Also wir haben alle Generationen da. Wir haben Leute kurz vor der Pension und wir haben sehr junge Kollegen, die teilweise im anglikanischen Raum vorher gewirkt haben. Für die war das gar kein Problem. [...] Und das wurde sehr unterschiedlich gehandhabt. Wir haben ja eine medizinische Fakultät auch bei uns. Und DIE haben viel mehr Geld, haben einen viel größeren Stab. Die haben da schon ein Rundum-Service-Paket angeboten, während das in der Universität erst entwickelt wurde. Also das gab es dann später auch.“ (Int\_8/9)

Aus dem Interviewauszug geht hervor, dass die Einstellung des Präsenzbetriebs an der Hochschule im Unterschied zu den meisten anderen mit einer vollständigen Schließung einherging und zu Beginn der Ausnahmesituation Unklarheit hinsichtlich der Umstellung auf Online-Lehre herrschte. Während zwischen Hochschulleitung und Studiendekanen noch nach Lösungen gesucht wurde bzw. Gremien in Entscheidungsprozesse einzubinden waren, machte sich die Fakultät die Kommunikation mit den Studierenden und Lehrenden zur Aufgabe, damit diese sich auf die digitale Lehre einstellen konnten.

*Manifestation und Bewältigung des Krisenfalls*

Eine **Herausforderung** war die kurzfristige Einstellung des Präsenzbetriebs aufgrund der Unklarheit, „wie wird denn das Semester aussehen?“. Aus Sicht des Studiendekans wirkte, „die Universität am Anfang etwas überfordert“ (Int\_8/9) und die Entscheidungsstrukturen haben sich als eher „schwerfällig“ (Int\_8/23) erwiesen. So erfolgte die zentrale Bereitstellung digitaler Tools mit zeitlicher Verzögerung und war begleitet von Unstimmigkeiten aufgrund unterschiedlicher Präferenzen der Lehrenden und datenschutzrechtlicher Bedenken. Zudem wurde der Aufwand für die Erstellung von Lehrvideos unterschätzt und die zentrale Supporteinrichtung konnte nur begrenzt Unterstützung bieten,

da sie „personell ein bisschen dünn“ (Int\_8/37) aufgestellt ist. Nicht zuletzt gehört zu den Herausforderungen auch die Planungsunsicherheit im Hinblick auf die Nachholmöglichkeiten für praktische Lehrveranstaltungen.

Die **Lösungsansätze** bestanden zunächst darin, die Studierenden trotz aller Unsicherheiten in Form einer Videobotschaft „zumindest mal zu informieren, was jetzt los ist“ und auch die Lehrenden „drauf ein[zu]stimmen, dass wir jetzt ausschließlich online unterrichten“ (Int\_8/9). Nach der anfänglichen Empfehlung, aufgrund der technischen Belastungsgrenzen mit Lehrvideos zu arbeiten, wurden von zentraler Seite Tutorials zur Verfügung gestellt und der Austausch von Tipps mit Hilfe eines Online-Forums unterstützt. Zum Einsatz kamen insbesondere Lehrvideos verbunden mit Texten und begleitenden Fragen, wobei ein Lehrender als Ersatz für botanische Exkursionen z.B. „losgezogen [ist] mit einer Videokamera, die Frühblüher gefilmt und ein GPS-Tracking-Profil erstellt [hat], und dann mussten die hinterherlaufen“ (Int\_8/35). Die anfängliche Hilfestellung durch kollegialen Austausch an der Fakultät wurde bald hochschulweit durch die zentrale Einrichtung für Lehrentwicklung unterstützt, sodass sich schließlich ein Portfolio der unterschiedlichen Möglichkeiten für die Online-Lehre ergeben hat.

#### *Erfahrungsbilanz zum Sommersemester 2020*

Im Hinblick auf die **Umsetzung des Lehrangebots** konnten die geplanten Vorlesungen und Seminare – bei Qualitätsabstrichen aufgrund eingeschränkter studentischer Beteiligung – vollständig angeboten werden, während die praktischen Anteile so verkürzt werden mussten, dass der Einschätzung des Studiendekans zufolge nur 60-80 Prozent zustande kamen.

Im Hinblick auf das **Kollegium** schätzt der Studiendekan die Solidarität unter den Lehrenden, auch wenn das Engagement für die Online-Lehre unterschiedlich ausgefallen sein mag. Vermisst werden „die sozialen Kontakte, sowohl auf der Arbeitsebene als auf der Studierendenebene“ (Int\_8/65), wobei die mangelnde Interaktion mit den Studierenden auch die Lehrmotivation mindert.

In einer Befragung zum Sommersemester zeigen die **Studierenden** ihre Wertschätzung für eine abwechslungsreiche Gestaltung der Online-Vorlesungen. Im Hinblick auf die Studienleistungen stellt der Studiendekan in Einzelfällen schlechtere Klausurleistungen fest als üblich.

Zur **Passung digitaler Technik** verweist der Studiendekan einerseits auf die „Fingerfertigkeit“ (Int\_8/15), die sich nur im Rahmen von Praktika erlernen lässt. Andererseits hält er als positive Erfahrung fest, „dass wir uns diesen neuen Medien viel leichter stellen können, als wir das erwartet haben“ (Int\_8/55). Mit Hilfe digitaler Tools können zudem auch weiterhin klassische Techniken wie der Tafelanschrieb, „also dieses langsame Entwickeln von Konzepten und von Modellen“ (Int\_8/111) zum Einsatz kommen.

#### *Anpassung an die Krisensituation*

Die **Planung für das Wintersemester** orientiert sich hochschulweit an einem Modell „mit unterschiedlichen Öffnungs- und Schließungsszenarien [...] bis zum absoluten Lockdown“ (Int\_8/81), um flexibel reagieren zu können. Danach sollen Vorlesungen und theoretische Veranstaltungen weiterhin digital stattfinden, während in kleineren Seminaren und praktischen Kursen auch Präsenzlehre möglich ist. Die Planung derselben gestaltet sich aufwändig aufgrund wiederholt erneuerter Vorgaben auf Landesebene und der erforderlichen Sicherheitskonzepte für einzelne Veranstaltungen. Zudem sorgen die absehbaren Abstriche im Bereich der praktischen Ausbildung an der Fakultät für Diskussionen rund um die Frage, ob die Ansprüche an ein „vollwertiges Praktikum“ (Int\_8/87) noch erfüllt werden können. Darüber hinaus sind für die Erstsemester-Studierenden feste Gruppen vorgesehen, in denen

sich die Lehrenden reihum vorstellen, „damit die auch das Gefühl kriegen: ‚Okay, ich studiere jetzt an der Uni [NAME] und das ist die Biologie und das sind die Dozenten‘“ (Int\_8/17).

In Bezug auf **lehrbezogene Veränderungen** hält der Studiendekan einen Wandel in Richtung der Kombination von Online- und Präsenzlehre für sehr vielversprechend, betont aber zugleich die standortbezogene Bedeutung des Präsenzbetriebs:

„Wir leben als kleinere Uni und kleinerer Fachbereich von den Interaktionen und das sind unsere kleinen Stärken. Wir haben ja nebedran große Unis [...]. Aber wir sind klein und fein und uns kann man mal kennenlernen. Und das hätten wir gerne wieder.“ (Int\_8/111)

### *Entwicklungsperspektiven*

Chancen für eine **strategische Weiterentwicklung** sieht der Studiendekan in Impulsen für die bereits laufende Curriculumentwicklung an der Fakultät, bei der bisherige Veranstaltungsformen und Studieninhalte auf dem Prüfstand stehen. Darüber hinaus beobachtet er eine Annäherung an die mit dem Leitbild Lehre verfolgte Weiterentwicklung von Studium und Lehre, da die „Coronaphase ein Katalysator für viele [war]“, die sich „jetzt mit diesem Thema Lehre ganz anders [befassen]“ (Int\_8/45) und z.B. den Mehrwert von Inverted Classroom-Konzepten für sich entdeckt haben oder Videokonferenzsysteme für studentische Projektarbeiten nutzen. Gleichwohl räumt der Studiendekan ein, „es hängt jetzt an uns, wie wir damit weitermachen und das Momentum hoffentlich behalten“ (Int\_8/113).

**Struktureller Entwicklungsbedarf** besteht dem Studiendekan zufolge nicht nur im Hinblick auf die weitere Verbesserung der technischen Infrastruktur. Vielmehr ist auch der Vorstellung zu begegnen, digitale Lösungen könnten eine kostengünstige Alternative bieten. Dagegen spricht zum einen, dass Lehrinhalte mit den aktuellen Entwicklungen in der Forschung mithalten und entsprechend aktualisiert werden müssen. Zudem ist der Aufwand für digitale Lehre nicht zu unterschätzen, da es nicht nur Lehrvideos braucht, sondern auch eine weitergehende Didaktisierung erforderlich ist:

„Die Videos alleine machen ja keine gute Lehre aus, sondern das muss eingebettet sein mit Aufgaben, und das ist ein Prozess. Und den sehe ich sowohl mit einem lachenden als auch mit einem weinenden Auge. Also der Aufwand ist brutal.“ (Int\_8/59)

### 3.5 Humanmedizin und Gesundheitswissenschaften

#### 3.5.1 MedGes\_A

<b>Hochschultyp</b>	Fachhochschule/HAW
<b>Hochschulgröße</b>	Klein
<b>Digitalisierung &amp; Lehre</b>	Rechenzentrum, Zentrum für Hochschuldidaktik/Lehrentwicklung und E-Learning
<b>Studienangebot der Fakultät</b>	Studiengänge aus dem Bereich der Pflege- und Gesundheitswissenschaften
<b>Lehrprofil der Fakultät</b>	Praxisnähe, Simulations- und Skillslabore, duale Studiengänge

Tab. 10 Basisinformationen zu MedGes\_A

#### *Dekanatsperspektive*

Als **Interviewpartnerin** hat sich im Fall von MedGes\_A die Studiendekanin, die seit Wintersemester 2019/20 im Amt ist, zur Verfügung gestellt.

Im Rahmen der **Leitung der Fakultät** ist die Studiendekanin für die Organisation und Planung der Lehrveranstaltungen und Prüfungen zuständig. In der Krisensituation fanden wöchentliche Treffen im Dekanat statt und während der Dekan zudem im Kontakt zur Hochschulleitung stand, war die Studiendekanin im Austausch mit den Lehrenden und den Studierenden, z.B. durch regelmäßige Treffen mit der Fachschaft. Dabei zeigte sich, dass „sowohl bei den Studierenden als auch bei den Dozenten sehr viel Unsicherheit herrschte“, weil „keiner wusste, was auf einen zukommt“. (Int\_7/8)

Zu den **Besonderheiten der Fakultät** gehört, dass bei der Umstellung auf Online-Lehre kaum auf Vorerfahrungen zurückgegriffen werden konnte und jüngste Initiativen an der Fakultät, wie eine AG Qualität der Lehre und eine AG Digitalisierung, von den Entwicklungen „überraunt“ (Int\_7/26) wurden. Hinzu kommt die besondere Nähe der teilweise dualen Studiengänge zu den Gesundheitsberufen, so dass einigen Studierenden die Möglichkeit fehlte, ihre Praktika abzuleisten, und andere durch ihre Tätigkeit in Pflegeeinrichtungen besonders belastet waren.

#### *Krisengeschichte*

Die **ersten Reaktionen** auf die Einstellung des Präsenzbetriebs schildern die Studiendekanin folgendermaßen:

„Was man als Erstes schnell überlegt hat: was muss getan werden, damit das umgesetzt werden kann? Das auf der einen Seite, auf der Dozentenseite, auf der anderen Seite habe ich seitdem wöchentlich irgendwelche Termine, Gespräche gehabt, erst selbst organisiert über Zoom und dann hatten wir ja unsere Plattform in der Hochschule, mit den Studierenden-Vertretungen, weil die natürlich auch sehr aufgeregt und unsicher waren. Ja, und für die Dozenten, die mussten informiert werden darüber. Und ja dann die Vielzahl von Nachfragen, wie sie das jetzt machen sollen. Und was uns insbesondere in dem Moment fehlte, war

so ein Online-Präsenz-System. Wir hatten noch kein Videokonferenzsystem, sodass erst mal die Ansage vom Präsidium war, mit asynchroner Lehre zu arbeiten. Das heißt, dass die Materialien aufbereitet wurden und dann in Moodle bereitgestellt wurden.

Aber unserem Dekanat war schon ganz schnell klar, dass das nicht reichen kann. Und das war eine ganz schwierige Phase, weil wir von der Hochschule noch kein Videosystem hatten. Und natürlich auch die Dozenten irgendwas brauchten und wir schon als Fachbereich uns so unter Druck sahen, dass wir dachten, wir müssen selber was finanzieren und besorgen. Also das war eine ganz kritische Phase. Dann, Gott sei Dank, das war wirklich super, das war das Beste, was passieren konnte, wie wir dann das Videosystem bekommen haben vom Präsidium, wo die Datensicherheit gewährleistet war. Wobei wir vor dem Start nicht wussten, ob es funktioniert. Wir hatten ja gar keine Übungsphase, ob das wirklich stabil genug ist, weil wir es wirklich erst kurz vorher bekommen haben. Und die Planung mit den Veranstaltungen einfach totale Unsicherheit war. Hält das die Veranstaltung über? Wie viel können sich zuschalten? Ist die Qualität so gut, dass man zuhören kann? Es war einfach ein großes schwarzes Loch, mit dem wir gestartet sind.“ (Int\_7/10-12)

Der Interviewauszug macht deutlich, dass sich die Fakultät nach der Einstellung des Präsenzbetriebs mit der Aufgabe konfrontiert sah, sowohl nach Lösungen für die Online-Lehre zu suchen als auch Fragen von Studierenden und Lehrenden zu klären. So scheint der Beginn der Ausnahmesituation vor allem von Unsicherheit und Handlungsdruck bezüglich der Umstellung auf digitale Lehre geprägt. Vorgaben und Unterstützung von Seiten der Hochschulleitung waren dem Zitat zufolge kaum eine Hilfe, da sie von der Fakultät als unzureichend eingestuft wurden bzw. die Vorbereitung auf den Einsatz digitaler Tools fehlte.

### *Manifestation und Bewältigung des Krisenfalls*

Die kurzfristige Einstellung des Präsenzbetriebs war vor allem mit der **Herausforderung** der technischen Umstellung auf Online-Lehre verknüpft. Ein besonderes Manko bestand der Studiendekanin zufolge darin, dass es zunächst an einem Videokonferenzsystem fehlte und die Bereitstellung desselben zum Semesterstart von Unsicherheit bezüglich der technischen Qualität und der Einsatzmöglichkeiten begleitet war. Zudem standen zentrale Supportangebote für Lehrende aufgrund hoher Nachfrage und einem Personalwechsel in der Betreuung der hochschulweiten Lernplattform nicht im ausreichenden Maße zur Verfügung. Weitere Hindernisse bestanden darin, Lehrbeauftragte sowohl technisch als auch didaktisch in die Umstellung einzubinden. Unklarheiten bezüglich der Rückkehr zum Präsenzbetrieb, genauso wie langwierige Neuregelungen der Prüfungsordnungen verhinderten längerfristige Planungen und im Bereich der Fachpraktika war zum Semesterende mit einem großen Nachholbedarf umzugehen.

Zu den **Lösungsansätzen** hat der Ausbau der zentralen Infrastruktur beigetragen, so dass neben asynchronen auch synchrone Lehrangebote möglich waren, wobei Lehrvideos, Podcasts und virtuelle Gruppenarbeiten zum Einsatz kamen und die Möglichkeiten der Lernplattform, Lektionen und Tests zu erstellen, genutzt wurden. Für den Erfahrungsaustausch zu den Online-Lösungen wurde weniger die dafür vorgesehene Lernplattform genutzt als vielmehr der direkte Kontakt im Kollegium. Im Hinblick auf die Prüfungen konnte ein Großteil der Klausuren in einer verlängerten Prüfungsphase in Präsenz durchgeführt werden, während mündliche Prüfungen auch online realisiert wurden.

### *Erfahrungsbilanz zum Sommersemester 2020*

Im Hinblick auf die **Umsetzung des Lehrangebots** vermutet die Studiendekanin Einbußen, da sich in Online-Seminaren weniger Lehrinhalte als im Präsenzformat vermitteln lassen. Hinzu kommen Abstriche im fachpraktischen Laborunterricht, der erst ab Juni unter hohen Auflagen nachgeholt werden konnte. Zur Lehrqualität stellt sie fest: „So bunt, wie die Kollegenschaft ist, so bunt sind die Ergebnisse“ (Int\_7/ 24).

In Bezug auf das **Kollegium** waren im Austausch der AG Qualität der Lehre nicht nur „große Sorge und Angst“ zu beobachten, sondern auch „Glücksgefühle, dass man merkt, es geht irgendwie, was man vorher gar nicht für möglich gehalten hat“ (Int\_7/20).

Die **Studierenden** sind der Studiendekanin zufolge unterschiedlich gut mit der Umstellung auf Online-Lehre zurechtgekommen, da einigen vor allem die Selbstorganisation schwerfällt und andere in Fürsorgeaufgaben eingebunden waren. Wieder andere haben „gelernt zu lernen und haben sich intensiver mit dem Lernstoff auseinandergesetzt“ (Int\_7/38). In der Befragung zum Sommersemester beklagen Studierende insbesondere den hohen Workload und den eingeschränkten Kontakt zu Lehrenden.

Bei der **Passung digitaler Technik** sieht die Studiendekanin einen gewissen Nachholbedarf der Lehrenden im Umgang mit der Technik, denn es gelte zwar, „die Technik nicht über die Menschen zu stellen, aber die Technik zu nutzen, das müssen wir unseren Studierenden beibringen“ (Int\_7/64). Gleichwohl bleibt das direkte Lernerleben essentiell, denn „in der Physiotherapie oder bei der Hebammenkunde, da muss man das einfach auch mal gefühlt haben, [...] das kann man sich nicht nur im Film angucken“ (Int 7/64).

### *Anpassung an die Krisensituation*

Die **Planung für das Wintersemester** sieht Präsenzlehre zum einen für den fachpraktischen Unterricht und zum anderen in Form eines Hochschultags zur Begrüßung der Erstsemester-Studierenden vor. Für den ersten Fall wurden zwei Wochentage geblockt und zusätzliche Skillslabs mit zusätzlichem Personal eingerichtet, um Kleingruppen unter Einhaltung der Hygieneregeln zu ermöglichen. Im zweiten Fall ist neben dem Besuch der Hochschule auch eine Online-Woche geplant, die vor allem dem gegenseitigen Kennenlernen der Studierenden dienen soll. Um darüber hinaus ein verlässliches Lehrangebot zu garantieren, sind digitale Lehrveranstaltungen vorgesehen.

**Lehrbezogene Veränderungen** erwartet die Studiendekanin insofern, als sie den Einzug digitaler Elemente für etwas Dauerhaftes hält und auf Basis der Ergebnisse der Studierendenbefragung zum Sommersemester „auch für die Zukunft eine Mischung aus Präsenz und Online-Lehre als sinnvoll“ (Int\_7/54) erachtet. Wichtig erscheinen dabei interaktive Formate, Feedback und gezielte Unterstützung des Selbststudiums, „dass die Studierenden dadurch Instrumente an die Hand bekommen, wo sie auch zeitunabhängig lernen können und dass sie da Materialien haben, mit denen sie selber arbeiten können“ (Int\_7/36).

### *Entwicklungsperspektiven*

Chancen für die **strategische Weiterentwicklung** sieht die Studiendekanin darin, den bereits eingeleiteten Prozess zur Entwicklung eines Leitbilds Lehre an der Fakultät fortzuführen, wobei bereits die Befragung zum Sommersemester dazu diene, fakultätsweit der Frage nachzugehen, „was heißt denn Digitalisierung für die Lehre in Zukunft für uns?“ (Int\_7/26). Im nächsten Schritt sollen Fokusgruppen mit den Studierenden und eine Klausurtagung mit den Lehrenden zur Auseinandersetzung



mit den Ergebnissen folgen. Darüber hinaus plant die Studiendekanin, die im Sommersemester gesammelten Erfahrungen auch in die Curriculumentwicklung einzubringen, um größere Anteile an digitaler Lehre bzw. Online-Lernbegleitung in die Studiengänge zu integrieren.

**Struktureller Entwicklungsbedarf** besteht aus Sicht der Studiendekanin in Bezug auf Akkreditierungsvorgaben, die bislang nur zwischen Selbst- und Präsenzstudium unterscheiden und digitale Formate nicht ausreichend berücksichtigen. Zum anderen sieht die Studiendekanin Handlungsbedarf im Bereich der rechtlichen Vorgaben für die Gesundheitsberufe, die Anwesenheit in Präsenzveranstaltungen vorschreiben, anstatt Kompetenzziele zu setzen.

Nicht zuletzt betreffen die Erwartungen der Studiendekanin auch Veränderungen der Lehrdeputatsregelungen, da es bislang an Anerkennung für den Mehraufwand für Online-Lehre mangelt. Zugleich bestehen Befürchtungen, dass von weniger Lehrpersonalbedarf ausgegangen wird, wenn bestimmte Angebote einmal digital zur Verfügung stehen.

### 3.5.2 MedGes\_B

<b>Hochschultyp</b>	Universität
<b>Hochschulgröße</b>	groß
<b>Digitalisierung &amp; Lehre</b>	Rechenzentrum, E-Learning-Zentrum, landesweite Einrichtung für Hochschuldidaktik, Systemakkreditierung
<b>Studienangebot der Fakultät</b>	Studiengänge im Bereich der Medizin
<b>Lehrprofil der Fakultät</b>	medizindidaktische Einrichtung mit Schwerpunkt Medieneinsatz, Lernklinik

Tab. 11 Basisinformationen zu MedGes\_B

#### *Dekanatsperspektive*

Als **Interviewpartner** hat sich im Fall von MedGes\_B der Studiendekan, der seit WS 2019/20 im Amt ist, zusammen mit dem fakultätseigenen Beauftragten für IT-Support und E-Learning zur Verfügung gestellt.

Im Rahmen der **Leitung der Fakultät** wird der Studiendekan vom Referat Lehre der Fakultätsverwaltung unterstützt. Er sitzt der Studienkommission vor und steht mit der Hochschulleitung und den anderen Studiendekanen durch regelmäßige Treffen im Austausch. In der Krisensituation war die Fakultät aufgrund ihrer spezifischen Studienstrukturen und institutionellen Besonderheiten eher auf sich allein gestellt als in einen hochschulweiten Austausch eingebunden: „Da sind auch die Wege gar nicht so ganz einfach geölt, um da sofort einen Austausch der Systeme zu betreiben.“ (Int\_10\_MedGes/26)

Zu den **Besonderheiten der Fakultät** gehört die frühzeitige Entscheidung für ein vollständig digitales Sommersemester, da „für Mediziner leichter zu verstehen [war], was gerade abläuft“ (Int\_10\_MedGes/24). Zudem konnte die Fakultät auf die Expertise einer eigenen medizindidaktischen Supporteinrichtung zurückgreifen, die Anleitungen und Beispiele für Online-Lehre zur Verfügung gestellt hat.

Trotz anfänglicher Bedenken seitens der Lehrenden hat dies dem E-Learning-Beauftragten zufolge eine eigene Entwicklungsdynamik bei der Umstellung auf Online-Lehre ausgelöst:

„Und dann entstand so eine gewisse Art von Wettrennen zwischen den einzelnen Kliniken, die gesagt haben: ‚Komm, was die Anästhesisten können, das können wir als Chirurgen sowieso.‘ Und dann haben die sich gegenseitig aber auch befruchtet mit Materialien und auch mit technischen Ressourcen und das einfach ausgetauscht.“ (Int\_10\_MedGes/52)

### *Krisengeschichte*

Die **ersten Reaktionen** auf die Einstellung des Präsenzbetriebs schildert der Studiendekan folgendermaßen:

„In der Tat fällt ja die Krise noch in das Wintersemester. Die Krise startete hier Mitte März mit den Lockdown-Maßnahmen, die in Europa ergriffen wurden. Und eben auch in Deutschland. Und wir haben ziemlich schnell erkannt, also noch im März erkannt, dass das erhebliche Auswirkungen auf das Sommersemester haben wird. Wir haben hier nach meiner Beobachtung schneller und konsequenter reagiert als andere Standorte, die oft eine sehr abwartende Haltung eingenommen haben und gesagt haben: ‚Jetzt warten wir erst mal Ostern ab‘ und so weiter. Wir haben sofort bei uns Entscheidungen getroffen, dass wir das Sommersemester, und zwar vollständig, auf einen Online-Betrieb umstellen werden. Haben uns auch zutraut, dass unsere Lehrenden die Materialien und alles selber werden erstellen können. Natürlich wohl wissend, dass das nicht hundert Prozent klappen wird, aber haben den Anspruch an uns gehabt, dass Vorlesungen, auch Unterricht am Krankenbett und Kurse komplett im Online-Betrieb stattfinden werden.“

Zunächst haben wir noch die Fühler ausgestreckt innerhalb der Gruppe der medizinischen Fakultäten, [...] ob hier Synergien möglich sind. Da haben wir mit mehreren Partnern Gespräche geführt. Letztlich ist es aber dann nicht zu einer echten Synergie und einem echten Austausch gekommen, weil offenbar doch jeder so mit sich selber beschäftigt war und jeder auch andere Plattformen, technische Realisierungsmöglichkeiten verwendet, dass sich dann eigentlich eine Zusammenarbeit und ein echter Austausch von Lehrmaterialien, den ich ursprünglich für die Lösung gehalten hatte, gar nicht ergeben hat. In der Zwischenzeit, also da sind wir dann im April, also tatsächlich Osterzeit, hatten also alle Lehrenden sozusagen die bittere Pille geschluckt. Natürlich viele Rückfragen: ‚Wie mache ich das? Und ich bin ein chirurgisches Fach und die müssen das sehen und erleben, wie das funktioniert.‘ Aber im Großen und Ganzen, muss man sagen, waren alle wahnsinnig diszipliniert und haben, ich sage mal so, mit ungefähr neunzigprozentiger Perfektion tatsächliche Vorlesungen und ihre Kurse in Online-Formate überführt.“ (Int\_10\_MedGes/20)

Aus dem Interviewauszug geht hervor, dass die Fakultät in der Lage war, die Auswirkungen der Pandemie zu antizipieren, so dass frühzeitig eine vollständige Umstellung des Sommersemesters auf Online-Lehre eingeleitet wurde. So hat die Fakultätsleitung schon zu Beginn der Ausnahmesituation darauf vertraut, jegliche Veranstaltungsformen digital anbieten zu können. Dem Zitat zufolge war die Fakultät dabei auf sich selbst gestellt, da die Initiative, Lehrmaterialien mit anderen Medizin-Fakultäten auszutauschen, nicht zum Erfolg geführt hat.

### *Manifestation und Bewältigung des Krisenfalls*

Die kurzfristige Einstellung des Präsenzbetriebs war insofern eine **Herausforderung**, als die Fakultät den Anspruch hatte, „dass Vorlesungen, auch Unterricht am Krankenbett und Kurse komplett im

Online-Betrieb stattfinden werden“ (Int\_10/20). Eine Zusammenarbeit mit anderen medizinischen Fakultäten ist dabei nicht zustande gekommen und Hindernisse haben sich vor allem aus rechtlichen Vorgaben der Studien- und Approbationsordnungen ergeben: „Also wir sind aus formaljuristischen und bürokratischen Gründen teilweise nicht in der Lage, Innovationen schnell umzusetzen.“ (Int\_10/44) Dies betrifft z.B. digitale Prüfungen, die trotz vorliegender Konzepte nicht eingeführt werden konnten.

Zu den **Lösungsansätzen** gehörte zunächst der kurzfristige Ausbau fakultätseigener Serverkapazitäten, der ebenso wie die Anschaffung von Tablets für Lehrende und die Unterstützung bei der Erstellung von Lehrvideos aus Mitteln der Fakultät finanziert wurde. Zudem hat der E-Learning-Beauftragte der Fakultät Anleitungen zur Verfügung gestellt, wie sich Lehrvideos mit einfachen technischen Möglichkeiten produzieren lassen. Zusammen mit dem kollegialen Austausch unter den Lehrenden führte dies letztendlich zu einer Vielfalt an Online-Lösungen für medizinische Lehr-Lernsettings:

„Es wurden für die Vorklinik [...] sehr aufwendige Videos erstellt: wie Laborversuche ablaufen, was sie bedeuten, welche Reaktionen man da sieht, welche Fehler man machen kann. Und für die klinischen Formate [...] wurden teils hoch fantasievolle Lösungen gefunden, Patientenfälle aufzuzeichnen, Interviews zu führen mit Fachkollegen, interdisziplinäre Diskussionen darin abzubilden, offene Fragen zu diskutieren, die sich ja in dem Fall stellen könnten.“ (Int\_10/38)

#### *Erfahrungsbilanz zum Sommersemester 2020*

Im Hinblick auf die **Umsetzung des Lehrangebots** konnten im Sommersemester laut Studiendekan 90 % der geplanten Veranstaltungen durchgeführt werden. Zwar gab es kleine Unterschiede in der Lehrqualität – „aber im Großen und Ganzen [...] ist das sehr gut angekommen“. Abstriche im Lehrangebot betreffen insbesondere den „Unterricht am Krankenbett“ (Int\_10/20).

Besonders positiv bewertet der Studiendekan das Engagement des **Kollegiums**:

„Wir haben dabei erlebt, dass das Thema Lehre doch wichtiger ist, als man manchmal vielleicht denkt. Wo oft gesagt wird, nach der Krankenversorgung und Forschung kommt oft ganz lange gar nichts und dann irgendwann die Lehre. Das fand ich überhaupt nicht. Sondern es ist klar geworden, dass diese Fakultät bereit ist, sich alle Beine auszureißen, um doch eine gute Lehre auf die Beine zu stellen.“ (Int\_10/42)

Im Hinblick auf die **Studierenden** kommt der Studiendekan zu der Einschätzung, dass einige gut mit den digitalen Lehrangeboten zurechtgekommen sind und besonders intensiv lernen konnten – anderen wiederum fehlte insbesondere das soziale Miteinander. Bei den Studienleistungen zeigt sich eine geringfügige Verschlechterung der Noten für das Physikum.

Das Urteil des Studiendekans bezüglich der **Passung digitaler Technik** fällt ambivalent aus:

„Theoretische Wissensvermittlung [funktioniert] teilweise mindestens so gut über digitale Kommunikation wie über direkte Kommunikation [...]. Aber das Erleben eines Patientenkontaktes am Krankenbett ist unersetzbar. Das Hören, Riechen, Schmecken, Fühlen, sich Austauschen darüber mit der Erfahrung der Lehrenden, das geht schon sehr ab. [...] Und bestimmte Skills, [...] Laborfertigkeiten, handwerkliche Fähigkeiten, Naht-Kurs, Präparier-Kurs und so weiter [...] sind mit Medien nur bedingt abbildbar.“ (Int\_10/20)

### *Anpassung an die Krisensituation*

Die ursprüngliche **Planung für das Wintersemester** sah einerseits vor, Vorlesungen weiterhin online anzubieten und andererseits den Unterricht am Krankenbett in Präsenz durchzuführen, genauso wie auch Veranstaltungen mit „praktischer, übender Wissensvermittlung“ (Int\_10/50). Da der Präsenzbetrieb zum Interviewzeitpunkt jedoch wieder stark begrenzt wurde, beschränken sich die Präsenzangebote aktuell auf Orte außerhalb der Klinik, wobei hierfür z.B. der Anatomie-Hörsaal und eine Lernklinik zur Verfügung stehen.

Längerfristige **lehrbezogene Veränderungen** erwartet der Studiendekan insofern, als die gesammelten Erfahrungen künftig eine verbesserte Lehrqualität ermöglichen, wenn sie auch noch nicht in ein übergreifendes Lehrkonzept überführt werden konnten. Zudem geht er davon aus, „dass die Vorlesung im klassischen Format ihre besten Zeiten erlebt hat“ (Int\_10/54). Zu erwarten sind aus Sicht des Studiendekans vielmehr neue Lehrformate, die von interaktiven Live-Vorlesungen bis hin zum Einsatz von Augmented-Reality-Techniken reichen, die z.B. ein besonderes Potenzial für den Bereich der operativen Medizin bieten. Wünschenswert erscheint ihm zudem der Austausch von digitalen Lehrangeboten, um freiwerdende Ressourcen dazu zu nutzen, „mit kleineren Gruppen [...] die Sachen dann wirklich einzuüben und individuelle Fragen und Probleme zu bearbeiten“ (Int\_10/68). Nicht zuletzt bedeutet dies, zukünftig „die Gruppe der Lehrenden noch [zu] vergrößern, die da überhaupt konzeptionell eine Idee hat, worum es bei E-Learning geht.“ (Int\_10/42)

### *Entwicklungsperspektiven*

Chancen für eine **strategische Weiterentwicklung** sieht der Studiendekan darin, die Digitalstrategie der Fakultät zu entwickeln und zudem die mit der Neuordnung der Approbation anstehende Curriculumentwicklung so voranzutreiben, dass digitale Lehre verstärkt einfließt und neue Themenfelder wie die Telemedizin Berücksichtigung finden.

**Strukturellen Entwicklungsbedarf** sieht der Studiendekan vor allem im Bereich der Unterstützungsstrukturen für digitale Lehre:

„Wir haben keine robuste Struktur, die wirklich im Krisenfall belastbar genug wäre, um strukturell substantiell die erforderlichen Dinge zu begleiten. Und wir haben auch meines Erachtens immer noch keine Struktur, um wirklich eine wesentliche Weiterentwicklung in Form von digitaler Lehre und E-Learning voranzutreiben. Da reichen einfach eineinhalb Personen, die das teilweise noch mit ganz anderen Aufgaben in Übereinstimmung bringen müssen, nicht. Wenn man das konzeptionell ernst nimmt, dass wir digitale Wissensvermittlung in der Medizin vorantreiben wollen, dann werden wir da eben auch eine kleine Abteilung für brauchen [...]. Und damit sind wir natürlich bei etwas, was dann nicht mehr in unserem Ermessen und nicht in unserer Macht und finanziellen Möglichkeiten liegt. Da können wir als Dekanat oder Fakultät nicht sagen: ‚Das machen wir jetzt einfach. Da gehen jetzt mal vier, fünf Stellen rein.‘ Weil die würden woanders fehlen. Und das kann nur eine politische Entscheidung sein, ob man das wirklich will. [...] Wenn wir das ernst meinen, müssen wir den Klinik-IT-Bereich aufbessern und wir müssen den Lehre-IT-Bereich aufbessern. Ohne das wird es einfach nicht gehen.“ (Int\_10/42)



04

## 4 Fallübergreifender Vergleich

Der zweite Teil der Ergebnisdarstellung dient dem Vergleich der einzelnen Fälle, um übergreifende Muster zu identifizieren, die Aufschluss über Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Umgang mit der krisenbedingten Ausnahmesituation und den daraus gezogenen Schlüssen für die Weiterentwicklung der Lehre geben. Angesichts der explorativen Ausrichtung der Studie geht es dabei nicht um die Gruppierung der gesamten Fälle im Sinne einer fallbezogenen Typisierung, sondern um merkmalsbezogene Zusammenfassungen entlang ausgewählter Vergleichsdimensionen (Kuckartz, 2019). Diese werden aus den Fallportraits abgeleitet, um aus Sicht der Befragten nachzuzeichnen, was Fakultäten aus der pandemiebedingten Krisensituation für die zukünftige Gestaltung der (digitalen) Lehre lernen können. Am Rande geht der folgende Vergleich auch darauf ein, inwieweit die bei der Fallauswahl berücksichtigten Strukturmerkmale (d.h. Hochschultyp, Hochschulgröße, Fächergruppen) für die identifizierten Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Bedeutung sind bzw. sein können.

Als Vergleichsdimensionen legen die Fallportraits zunächst nahe, die Ausgangs- und Rahmenbedingungen zu fokussieren, die den Fakultätsleitungen zufolge zu spezifischen Herausforderungen geführt bzw. bestimmte Lösungsansätze ermöglicht haben. Wie in Abb. 2 aufgeführt, werden dazu sowohl die **digitale Infrastruktur** als auch die **technische und didaktische Expertise** im Zusammenhang der Krisenerfahrungen und Zukunftserwartungen beleuchtet. Mit Blick auf fachspezifische Besonderheiten, die insbesondere bezüglich der Passung digitaler Technologien zum Ausdruck kommen, soll zudem die Rolle der **Fachkultur** für die Krisenerfahrungen und Zukunftserwartungen fokussiert werden. Wie diese Kontextbedingungen mittels **Kommunikation und Koordination** an den Fakultäten mitgestaltet wurden und welche zukünftigen Gestaltungsaufgaben sich für die Lehre aus ihrer Sicht ergeben, wird im letzten Schritt des Fallvergleichs analysiert.

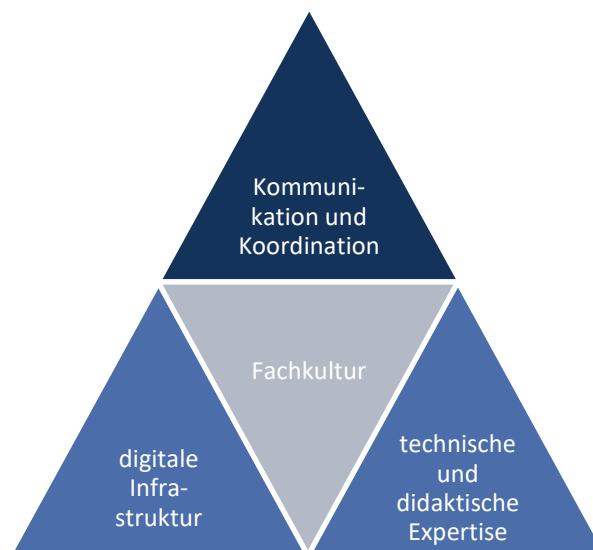


Abb. 1 Vergleichsdimensionen

Entlang der analytisch getrennten Dimensionen wird der Vergleich im Folgenden schrittweise vertieft, um zu verdeutlichen, wie die Kontextbedingungen zusammenwirken und zur Krisenbewältigung gestaltet wurden.

#### 4.1 Digitale Infrastruktur

Angesichts der unterschiedlichen Größe und Typen der einbezogenen Hochschulen sowie ihrer mehr oder weniger ausgeprägten Profilierung im Bereich der Digitalisierung sind für die untersuchten Fakultäten ungleiche technische Ausgangsbedingungen anzunehmen, auch wenn die einbezogenen Hochschulen alle über ein Rechenzentrum und zentrale E-Learningdienste verfügen. Allerdings zeigen die Fallportraits, dass sich die vorhandene digitale Infrastruktur für die kurzfristige Umsetzung digitaler Lehre über alle Fälle hinweg als unzulänglich erwiesen hat. Darauf lassen sowohl die angeführten Herausforderungen schließen, wie etwa der Mangel an belastbaren digitalen Tools für die Online-Lehre, als auch die Lösungsansätze, die vom Ausbau der Serverkapazitäten über die Anschaffung von Lizenzen und Hardware bis hin zur Eigenentwicklung von Software reichen.

Vor diesem Hintergrund ist als fallübergreifende Gemeinsamkeit voranzustellen, dass die Fakultäten insgesamt vom allgemeinen Ausbau der zentralen Infrastruktur an den Hochschulen profitiert haben. In den Fallportraits zeigen sich jedoch Unterschiede, inwieweit daneben auch fakultätseigene Ressourcen und Expertise zum Einsatz kamen. So scheint die vorrangige **Nutzung der zentralen Infrastruktur** im Fall von SoWi\_A, Geis\_A und Geis\_B ermöglicht zu haben, die technischen Hindernisse der Umstellung auf Online-Lehre zu bewältigen. In anderen Fällen war dies den Befragten zufolge jedoch mit zeitlichen Verzögerungen und Verunsicherung auf Seiten der Lehrenden verbunden, wie die Fallportraits für Nat\_B und MedGes\_A zeigen. Dabei fällt auf, dass die Tendenz, primär auf die zentrale Infrastruktur zurückzugreifen bzw. angewiesen zu sein, für fast alle im Sample vertretenen Universitäten gilt und beide geisteswissenschaftlichen Fakultäten unter den genannten Fällen sind.

Im Vergleich dazu zeichnen sich die verbleibenden Fälle durch den **Aufbau einer fakultätseigenen Infrastruktur** aus, die eine größere Unabhängigkeit von der Bereitstellung zentraler Serviceleistungen ermöglicht hat. Im Fall von Ing\_A und Ing\_B konnte aufgrund der vorhandenen Informatik-Expertise sehr spontan digital aufgerüstet werden, wobei die selbständig entwickelten Lösungen für Videokonferenzen oder Lehrvideoproduktion wiederum der gesamten Hochschule zugutekamen. Für die Fälle MedGes\_B und SoWi\_B war dagegen von Vorteil, das digitale Lehrangebot der Fakultät mit Hilfe eigener Stellen(anteile) für E-Learning absichern zu können, indem z.B. frühzeitig für ausreichende Serverkapazitäten und die notwendige Software gesorgt wurde. Eine weitere Variante findet sich im Fall von Nat\_A, da diese Fakultät die notwendige Technik zur digitalen Unterstützung von Laborpraktika schon vor der Krise mit Hilfe lehrbezogener Drittmittel angeschafft hatte und diese Infrastruktur für die Umstellung ihrer fachspezifischen Lehrformate auf Online-Lehre nutzen konnte. Bei den aufgeführten Fällen handelt es sich um die im Sample vertretenen mittelgroßen Fachhochschulen und um eine der großen Universitäten, wobei die Fächergruppen insofern eine Rolle spielen, als beide ingenieurwissenschaftlichen Fakultäten dazugehören.

Die aufgezeigten Unterschiede im Bereich der digitalen Infrastruktur gehen insofern über die erste Krisenerfahrung hinaus, als die Fallportraits im Hinblick auf die Planung des Wintersemesters zeigen, wie manche Fakultäten ihre technischen Möglichkeiten noch einmal gezielt erweitert haben. Dies betrifft insbesondere die Ausstattung von Räumlichkeiten für die Live-Übertragung von Veranstaltungen, die im Fall von Ing\_A, Ing\_B und SoWi\_B explizit zur Sprache kommen. Hier scheint der weitere Ausbau der fakultätseigenen Infrastruktur dazu beizutragen, den von zentraler Seite vorgegeben Rahmen für einen hybriden Lehrbetrieb eigenständig auszugestalten.

Jenseits der genannten Besonderheiten überwiegen im Hinblick auf die Zukunftserwartungen der Fakultäten wieder die Gemeinsamkeiten. So zeigen die Fallportraits, dass hier fallübergreifend ein

weiterer Ausbau der digitalen Infrastruktur angemahnt wird. Zugleich wird deutlich, dass in Verbindung mit der Technik auch Verbesserungen im Bereich der rechtlichen Rahmenbedingungen und der Gestaltung von Lernräumen zur Sprache kommen. Hier wird also ein Handlungsbedarf gesehen, der über die rein technische Ausstattung der Hochschulen hinausreicht und strukturelle Entwicklungen fokussiert, die den hochschulpolitischen Rahmen für die Digitalisierung der Lehre betreffen.

Angesichts der aufgezeigten Gemeinsamkeiten und Besonderheiten im Umgang mit der Krisensituation lässt sich als potenzielles **Lernmoment** für die Fakultäten festhalten, dass sie bei der Umsetzung digitaler Lehre zum einen von der zentralen Infrastruktur profitieren und zum anderen der zusätzliche Ausbau der fakultätseigenen technische Ausstattung von Vorteil sein kann. Neben der Rückbindung von fakultätseigenen Neuerungen an die zentrale Infrastruktur ist dabei aus Sicht der Fakultäten wichtig, dass zukünftig auf hochschulpolitischer Ebene für den weiteren Ausbau der digitalen Infrastruktur gesorgt und eine hochschulweite Rechts- und Datensicherheit gewährleistet wird.

Neben der Nutzung der zentralen Infrastruktur lassen sich auf Basis der Fallportraits die folgenden **Beispiele** für fakultätseigene Initiativen festhalten:

- Fakultäten nutzen die Fachkompetenz der Informatik für die Entwicklung digitaler Lösungen.
- Fakultäten sorgen mit Hilfe eigener E-Learning-Stellen für die technische Absicherung ihres digitalen Lehrangebots.
- Fakultäten werben Fördermittel für die technische Unterstützung fachspezifischer Lehrformate ein.
- Fakultäten übernehmen die technische Ausgestaltung von Rahmenkonzepten für hybride Lehre.

#### 4.2 Technische und didaktische Expertise

Durch den unterschiedlichen Semesterrhythmus von Universitäten und Fachhochschulen, aber auch durch kurzfristige Verschiebungen des Vorlesungsbeginns hat die Einstellung des Präsenzbetriebs manche Fakultäten bereits am Anfang bzw. kurz vor der Vorlesungszeit getroffen, während andere noch einige Wochen Vorlauf bis zum Semesterstart hatten. Zudem hatten einzelne Fakultäten aufgrund ihrer fachlichen Expertise näheren Einblick in die Pandemieentwicklung und konnten die Schließung der Hochschulen etwas besser vorhersehen. In den Fallportraits werden diese ungleichen Ausgangsbedingungen in den Krisengeschichten deutlich, genauso wie die Herausforderungen und Lösungsansätze Hinweise liefern, dass damit auch die technische und didaktische Vorbereitung auf digitale Lehre variiert. Angesichts dieser Unterschiede erscheint die durchweg positive Bilanz der befragten Fakultätsleitungen, dass das ursprünglich geplante Lehrangebot weitgehend umgesetzt werden konnte, besonders bemerkenswert. Für den weiteren Fallvergleich ergibt sich deshalb die Frage, wie es den Fakultäten im Einzelnen gelungen ist, die für die Umsetzung von Online-Lehre erforderliche technische und didaktische Expertise aufzubauen.

Eine fallübergreifende Parallele besteht zunächst darin, dass insbesondere der **persönliche Einsatz der Lehrenden** zum Gelingen der Umstellung des Lehrangebots beigetragen hat. Zur Sprache kommt in den Fallportraits nicht nur der hohe Arbeitsaufwand bei der Erstellung digitaler Lehrformate, sondern auch die große Bandbreite unterschiedlicher Lösungen, die die Lehrenden für ihre jeweiligen Veranstaltungen gefunden haben. Aus Sicht der Fakultätsleitungen variiert zwar die erreichte Lehrqualität ganz ähnlich wie bei der Präsenzlehre – insgesamt scheinen aber Eigenschaften wie Engagement, Initiative, Solidarität und Lernfähigkeit zur Entwicklung der technischen und didaktischen



Expertise an den Fakultäten beigetragen zu haben. Unterschiede zeigen sich allerdings darin, ob die Fakultäten auch auf Vorerfahrungen aufbauen konnten, inwieweit Unterstützung für die Lehrenden gegeben war und welche Formen des kollegialen Austauschs genutzt wurden.

Im Hinblick auf die **Vorerfahrungen mit digitaler Lehre** zeigt sich, dass diese in manchen Fallportraits explizit zur Sprache kommen, während in anderen eher auf den Mangel derselben verwiesen wird. So konnten einige der untersuchten Fakultäten auf Vorerfahrungen zurückgreifen, die vom Einsatz von Lehrvideos bis hin zu umfassenden Lehrkonzepten reichen (z.B. Flipped bzw. Inverted Classroom), wie in den Fallportraits von SoWi\_A, Ing\_A, Ing\_B und Nat\_A erwähnt. Für die Umstellung auf Online-Lehre standen somit Praxisbeispiele zur Verfügung, an denen sich die Lehrenden orientieren konnte. In anderen Fällen stellten Vorerfahrungen dagegen eine Ausnahme dar, was sowohl von den Leitungen der geisteswissenschaftlichen Fakultäten (Geis\_A, Geis\_B) hervorgehoben wird als auch von MedGes\_A, wo sich gerade erst eine Arbeitsgruppe zur digitalen Lehre formiert hatte. Bei diesen Besonderheiten fällt im Hinblick auf die Strukturmerkmale auf, dass beide ingenieurwissenschaftlichen Fakultäten im Unterschied zu den geisteswissenschaftlichen auf einschlägigen Vorerfahrungen aufbauen konnten.

Weitere Unterschiede zeigen sich im Hinblick auf die **technisch-didaktische Unterstützung** der Lehrenden, die etwa in Form von Anleitungen, Beispielen und Beratung für den Einsatz digitaler Tools und die Entwicklung digitaler Lehrformate geboten wurde. In einigen Fällen wurde diese Unterstützung von zentralen Einrichtungen geleistet, wie etwa an zwei der untersuchten großen Universitäten (SoWi\_A, Geis\_B), deren Beratungsangebote für die Online-Lehre laut Fakultätsleitung stark ausgebaut worden waren. In anderen Fällen konnten die zentralen Einrichtungen dem Unterstützungsbedarf aufgrund einer zu knappen Personalausstattung dagegen nicht nachkommen, wie von den Fakultäten kleinerer Hochschulen (Nat\_B, MedGes\_A) berichtet. Für die verbleibenden Fälle finden sich Hinweise, dass die Unterstützung vornehmlich von Seiten der Fakultät selbst organisiert wurde. Dies gilt insbesondere für die Fakultäten mit eigenen E-Learning-Beauftragten (MedGes\_B, SoWi\_B), aber auch für eine der geisteswissenschaftlichen Fakultäten (Geis\_A), die ohne zentrale Einrichtung und eigene Stellen auskommen musste und die Umstellung des Lehrangebots mit Empfehlungen zur Online-Lehre von Seiten der Fakultätsleitung begleitet hat. Inwieweit Unterstützung für die Weiterentwicklung der technisch-didaktischen Expertise vorhanden war, scheint somit eine Frage der Ausstattung der Hochschule und der Initiative der Fakultäten zu sein, ganz ähnlich wie bereits in Bezug auf die digitale Infrastruktur aufgezeigt.

Nicht zuletzt legen die Fallportraits nahe, dass auch der **Austausch im Lehrkollegium** wichtig für den Aufbau technischer und didaktischer Expertise war, da sich die Lehrenden hier wechselseitig Hilfestellung und Anregungen für konkrete Fragen der Umstellung geben konnten. Unterschiede sind hier insofern zu erkennen, als dieser Austausch in manchen Fällen eher auf den persönlichen Kontakten der Lehrenden beruhte (Geis\_A, MedGes\_B), in anderen Fällen im Rahmen regelmäßiger Zusammenkünfte auf Instituts- oder Fakultätsebene stattfand (Ing\_A, Ing\_B, SoWi\_A, SoWi\_B, MedGes\_A) und teilweise auch auf Hochschulebene durch zentrale Einrichtungen organisiert wurde (Nat\_A, Nat\_B, Geis\_B). Diese Unterschiede scheinen insofern mit den Fächergruppen zusammenzuhängen, als sich der Austausch in den beiden Fällen der Ingenieurwissenschaften und der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften auf die Fakultätsebene konzentriert hat, während sich die Lehrenden in den beiden naturwissenschaftlichen Fällen auch hochschulweit ausgetauscht haben.

Jenseits der Krisensituation überwiegen bei den Zukunftserwartungen der Fakultätsleitungen zunächst wieder die Gemeinsamkeiten bezüglich der technischen und didaktischen Expertise. Denn alle befragten Fakultätsleitungen gehen davon aus, dass zwar auf Präsenzlehre nicht zu verzichten ist,

die in der Krisensituation gesammelten Erfahrungen aber zu einer verstärkten Kombination von digitalen und Präsenzformaten führen werden. Einige Fakultätsleitungen betonen dabei das Primat der Präsenzlehre und stufen digitale Formate eher zurückhaltend als eine punktuelle Ergänzung ein, so dass sich die Lehrformate künftig diversifizieren (Geis\_A, Geis\_B, SoWi\_B, Nat\_B). In anderen Fällen besteht dagegen die Erwartung, dass sich zunehmend Mischformen etablieren, die den Studierenden im Sinne einer zeitlichen Flexibilisierung und selbstbestimmten Auswahl von Lehrangeboten zugutekommen (MedGes\_A, Ing\_B).

Eine dritte Gruppe hebt wiederum die notwendige Weiterentwicklung der technischen und didaktischen Expertise für digitale Lehre hervor, um die Lehrqualität künftig verstärkt zu fördern (MedGes\_B, SoWi\_A, Ing\_A, Nat\_A). Die Notfalllösungen für die Krisensituation haben den Fakultätsleitungen zufolge zu einem Erfahrungszuwachs geführt, den es künftig für die weitergehende Professionalisierung der Lehrenden und gezielte Lehrentwicklung zu nutzen gilt. Dazu gehört nicht nur die Auswertung der erprobten digitalen Lösungen, sondern auch die Konzeption neuer Lehr- und Prüfungsformate, die die Potentiale des Digitalen für das jeweilige Fach ausschöpfen, dem Ziel der Kompetenzorientierung gerecht werden und nicht zuletzt auch den Aufwand für Lehrende und Studierende im Blick behalten. Teilweise gehen diese unterschiedlichen Zukunftserwartungen mit der Einschätzung einher, dass die im Zuge der Krisensituation gesammelten Lehrerfahrungen zu einem grundlegenden Wandel im Stellenwert der Lehre führen, da sie gegenüber der Forschung an Bedeutung gewonnen hat (MedGes\_B) und das Kollegium nun anders an die Lehre herangeht (Nat\_A, Nat\_B).

Zusammenhänge mit den Strukturmerkmalen lassen sich dahingehend ausmachen, als die beiden geisteswissenschaftlichen Fakultäten zu denjenigen Fällen gehören, die die zukünftige Bedeutung digitaler Lehre zurückhaltender bewerten und sich eher einen punktuellen Nutzen der gesammelten Erfahrungen versprechen. Zudem fällt auf, dass die mit Online-Lehre verbundene Chance, flexible Studienangebote zu etablieren, aus Sicht von Fakultätsleitungen artikuliert wird, die an einer kleinen Fachhochschule angesiedelt sind. Die besonderen Qualitätsansprüche an digitale Lehre kommen wiederum von Fakultäten an (mittel)großen Universitäten und Fachhochschulen zur Sprache.

Neben den genannten Unterschieden findet sich hinsichtlich der Zukunftserwartungen schließlich noch die Parallele, dass fast alle der befragten Fakultätsleitungen strukturellen Entwicklungsbedarf im Bereich der Lehrdeputatsregelungen sehen, um den anrechenbaren Anteil digitaler Lehre zu flexibilisieren und dem ungleich höheren Arbeitsaufwand für digitale Lehrangebote Rechnung zu tragen. Zudem wird in mehreren Fallportraits die Befürchtung deutlich, dass Online-Lehrangebote von politischer Seite als kostengünstiger erachtet werden und ihre Ausweitung mit Einsparungen einhergehen könnte. Demgegenüber verdeutlichen die Fallportraits, dass sich der besondere Aufwand für Online-Lehre nicht auf die einmalige Umstellung beschränkt, sondern dauerhaft besteht, weil auch digitale Lehrkonzepte und -materialien kontinuierlich weiterzuentwickeln sind. Aus Sicht der Fakultäten gilt es also angemessene politische Rahmenbedingungen zu schaffen, die den genannten Vorbehalten begegnen und den persönlichen Einsatz der Lehrenden für digitale Lehre auch formal anerkennen.

Auf Basis der identifizierten Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Umgang mit der Krisensituation lässt sich als potenzielles **Lernmoment** für Fakultäten zusammenfassen, dass die Umsetzung digitaler Lehre auf den persönlichen Einsatz der Lehrenden angewiesen ist. Zum Aufbau der erforderlichen technischen und didaktischen Expertise können zudem Vorerfahrungen, Unterstützung und Austausch im Lehrkollegium beitragen. Aufgrund der gesammelten Erfahrungen lassen sich Präsenz- und Online-Lehre in Zukunft verstärkt kombinieren, um Lehrformate zu diversifizieren, Studienangebote zu flexibilisieren oder die Lehrqualität gezielt weiterzuentwickeln. Dies setzt aus Sicht der Fakultäten allerdings voraus, dass der besondere Aufwand für die Entwicklung digitaler Lehrformate im Rahmen der Lehrdeputatsregelungen anerkannt wird.

Wie die Entwicklung der für digitale Lehre erforderlichen technischen und didaktischen Expertise im Einzelnen erfolgen kann, zeigen die oben angeführten **Beispiele** aus den Fallportraits:

- Fakultäten profitieren vom persönlichen Einsatz der Lehrenden für die Entwicklung digitaler Lehrformate.
- Fakultäten nutzen Vorerfahrungen mit digitaler Lehre als Praxisbeispiele zur Orientierung für das weitere Kollegium.
- Fakultäten stellen Lehrenden die erforderliche technische und didaktische Unterstützung für digitale Lehre mit Hilfe zentraler Einrichtungen und eigener Angebote zur Verfügung.
- Fakultäten fördern den Austausch zur digitalen Lehre auf kollegialer, Fakultäts- und Hochschulebene.

### 4.3 Fachkultur

In den Ergebnissen zur digitalen Infrastruktur sowie zur technischen und didaktischen Expertise finden sich bereits Unterschiede zwischen einzelnen Fächergruppen, die erste Hinweise auf die Relevanz der Fachkultur für die Krisenerfahrungen und Zukunftserwartungen der Fakultäten liefern. So zeichnen sich etwa die beiden ingenieurwissenschaftlichen Fakultäten durch den Aufbau einer fakultätseigenen Infrastruktur und durch Vorerfahrungen im Bereich digitaler Lehre aus, während letztere an beiden geisteswissenschaftlichen Fakultäten kaum vorhanden waren und hier stärker auf die zentral bereitgestellte Infrastruktur und Unterstützung gesetzt wurde. Dass solche Unterschiede mit der Fachkultur im Sinne einer fachspezifischen Gestaltung von Studium und Lehre zusammenhängen, legen die Interviews insofern nahe, als die Befragten teilweise selbst darauf verweisen und die für ihre Fakultät charakteristischen Fachspezifika hervorheben. Dies spiegeln nicht nur die in den Fallportraits festgehaltenen Besonderheiten der einzelnen Fakultäten wider, sondern auch die Einschätzungen zur Umsetzung des Lehrangebots, zur Passung digitaler Technologien und zur Weiterentwicklung der Lehre. Der folgende Vergleich fokussiert diese Passagen, um fachkulturellen Besonderheiten bzw. fächerübergreifenden Parallelen in den Krisenerfahrungen und Zukunftserwartungen genauer nachzugehen.

Anhaltspunkte für einen fachspezifischen Umgang mit der Krisensituation finden sich ganz explizit im Fall von Ing\_A, in dem die Dekanin die Informatik von technikferneren Fachkulturen abgrenzt und als besonders agil und eigenverantwortlich charakterisiert, was aus ihrer Sicht dem Aufbau der eigenen Infrastruktur und dem Einsatz digitaler Tools zugutegekommen ist. Einen vergleichbaren Hinweis beinhaltet der obige Abschnitt zu den Besonderheiten der zweiten ingenieurwissenschaftlichen Fakultät (Ing\_B), die ebenfalls von der Informatik-Expertise des Kollegiums profitiert hat. In beiden Fällen wird zudem eine besondere Passung digitaler Technologien für die Lehrinhalte der Informatik

konstatiert, die den Befragten zufolge relativ leicht in Online-Formate zu überführen sind. Somit lässt sich als fachkulturelles Merkmal dieser Fälle festhalten, dass ihre **Techniknähe** zu einem souveränen Umgang mit der Krisensituation beigetragen und die Umstellung auf Online-Lehre erleichtert hat.

Im Unterschied dazu deutet sich in den Fallportraits auch an, dass der jeweils fachspezifische **Praxisbezug** ein Merkmal darstellt, das die Umstellung auf digitale Lehre erschwert hat. Entsprechende Hinweise finden sich in den oben dargestellten Besonderheiten der Fakultäten von Nat\_B und MedGes\_A, in denen die Bedeutung von Praktika im Labor bzw. in zukünftigen Berufsfeldern hervorgehoben wird. Weitere Beispiele für Lehrformate, die auf Präsenz angewiesen sind und nicht in digitaler Form angeboten werden konnten, zeigen sich in den Bilanzen zur Umsetzung des Lehrangebots. Hier wird deutlich, dass die Einschränkungen im Sommersemester nicht nur die naturwissenschaftlichen Laborpraktika (Nat\_A, Nat\_B) sowie die Gesundheitswissenschaften und die Medizin mit ihren praktischen Ausbildungsanteilen in Pflegeeinrichtungen oder im Krankenhaus betreffen (MedGes\_A, MedGes\_B). Vielmehr wird auch für alle anderen Fächergruppen von Abstrichen berichtet, die ein breites Spektrum an Praxisbezügen erkennen lassen. Diese reichen von Laborpraktika in der Elektrotechnik und Informatik (Ing\_B), über Schulpraktika in den Lehramtstudiengängen der Sozialwissenschaften (SoWi\_A) bis hin zu Auslandspraktika in den Geisteswissenschaften (Geis\_A).

Wie diese Beispiele legen auch die Einschätzungen zur Passung digitaler Technologien nahe, den Praxisbezug dahingehend aufzugliedern, dass er zum einen die handwerkliche Praxis in der naturwissenschaftlichen Laborausbildung betrifft, die sowohl im Fall von Nat\_A und Nat\_B als auch von Seiten der medizinischen Fakultät (MedGes\_B) thematisiert wird. Zum anderen geht es um die praktische Ausbildung in den Gesundheitswissenschaften im Rahmen von Skills-Laboren (MedGes\_A, SoWi\_B). Davon abzugrenzen ist wiederum die diskursive, auf Kommunikation und Dialog angewiesene Praxis, die den Fallportraits zufolge für die Lehre in den Geisteswissenschaften konstitutiv ist (Geis\_A, Geis\_B).

Die diversen Praxisbezüge gehen mit der fall- und fachübergreifenden Parallele einher, dass sie aus Sicht der Fakultätsleitungen eine Einschränkung für die Passung digitaler Technologie bedeuten. Die Einschätzung, dass auf Präsenzlehre nicht zu verzichten ist, teilen dabei auch techniknahe Fachrichtungen. Zur Begründung dient hier die Notwendigkeit der direkten Interaktion zwischen Lehrenden und Studierenden (Ing\_B), genauso wie Lernerlebnisse, die auf Präsenz angewiesen sind (Ing\_A). Zudem wird in allen Fallportraits deutlich, dass sich sowohl Lehrende als auch Studierende eine Rückkehr zur Präsenzlehre wünschen. Damit weisen schließlich auch die Zukunftserwartungen die fachübergreifende Parallele auf, dass Online-Lehre aus Sicht der Fakultätsleitungen nicht als Ersatz für Präsenzlehre dienen kann, sondern sinnvolle Kombinationen beider Formate anzustreben sind.

Anhand der aufgezeigten fachkulturellen Merkmale, die den Umgang mit der Krisensituation prägen, lässt sich als potenzielles **Lernmoment** für Fakultäten festhalten, dass fachspezifische Besonderheiten wie Techniknähe die digitale Lehre begünstigen, während die für diverse Fächer charakteristischen Praxisbezüge der Digitalisierung Grenzen setzen. Da zudem auch techniknahe Fachrichtungen auf direkte Interaktion und Lernerlebnisse angewiesen sind, besteht fachübergreifende Einigkeit, dass auf Präsenzlehre in Zukunft nicht zu verzichten ist.

Welche Rolle fachkulturelle Besonderheiten für die Krisenerfahrungen und Zukunftserwartungen spielen, zeigen die folgenden **Beispiele** aus den Fallportraits:

- Die Techniknähe von Fächern wie der Informatik wirkt sich vorteilhaft auf die Umsetzung von Online-Formaten aus.
- Fachspezifische Praxisbezüge, die von der handwerklichen Labortätigkeit in den Naturwissenschaften bis hin zum Einüben diskursiver Fähigkeiten in den Geisteswissenschaften reichen können, lassen sich kaum in digitale Lehrformate überführen.

#### 4.4 Kommunikation und Koordination

Die bisherigen Ausführungen zur digitalen Infrastruktur, technischen und didaktischen Expertise sowie zur Fachkultur geben Einblick in die unterschiedlichen Kontextbedingungen der Krisenerfahrungen und Zukunftserwartungen von Fakultäten. Dabei zeichnet sich im Hinblick auf die Krisenbewältigung bereits ab, dass die Eigenständigkeit der Fakultäten und ihre Eingebundenheit in das Gefüge von Hochschulleitung, zentralen Einrichtungen und Fakultäten variieren. Dies ist nicht nur als Folge der unterschiedlichen Ausgangslagen in den einzelnen Fällen zu verstehen. Vielmehr machen die Fallportraits auch deutlich, wie die Fakultäten die Kontextbedingungen mittels Kommunikation und Koordination mitgestaltet haben. Zur Vertiefung der Fallvergleiche soll dies genauer analysiert werden, wobei insbesondere die Passagen in den Fallportraits herangezogen werden, die Auskunft über die Dekanatsperspektive, die Krisengeschichte und die Entwicklungsperspektiven geben.

Fallübergreifend ist zunächst festzustellen, dass alle befragten Fakultätsleitungen in der Krisensituation zum einen an hochschulweiten Abstimmungsprozessen beteiligt waren und sich zum anderen auch die Kommunikation im Dekanat und mit den Fakultätsmitgliedern intensiviert hat. Daran wird die generelle Schnittstellenfunktion von Fakultäten zwischen Hochschulleitung einerseits sowie Lehrenden und Studierenden andererseits deutlich. Für die **hochschulweite Abstimmung** zum Umgang mit der Krisensituation wurden etablierte Strukturen wie z.B. Dekanerunden genutzt und um spezielle Krisenstäbe ergänzt, in denen neben dem Präsidium bzw. Rektorat und den Fakultätsleitungen auch die zentrale Verwaltung und zentrale Einrichtungen vertreten waren. Während sich die einbezogenen Hochschulen in diesem Punkt stark ähneln und die Befragten in allen Fällen berichten, dass aus der hochschulweiten Abstimmung zentrale Vorgaben für die Umstellung auf Online-Lehre hervorgegangen sind, gehen die Bewertungen dieser Vorgaben teils auseinander. So dienen sie an einigen Fakultäten als wichtige Orientierungspunkte bei der Umstellung auf digitale Lehre, wie etwa im Fall der beiden geisteswissenschaftlichen Fakultäten (Geis\_A, Geis\_B), und auch im Fall von Nat\_A und Ing\_B wird die hochschulweite Zusammenarbeit auf Leitungsebene als hilfreich für das zügige Reagieren an der Fakultät eingestuft. In anderen Fällen werden zentrale Vorgaben der Hochschulleitung angesichts der Unsicherheiten und des akuten Handlungsdrucks an den Fakultäten eher als unzureichend beschrieben (MedGes\_A, Nat\_B, SoWi\_B) oder das Informationsmanagement gilt als zukünftig noch zu verbessern, um die Handlungsfähigkeit der Fakultäten zu erhöhen (SoWi\_A). Darüber

hinaus finden sich Hinweise, dass die Abstimmung über die Umsetzung landesweiter Vorgaben primär innerhalb der eigenen Fakultät erfolgte (Ing\_A) oder der landes- bzw. bundesweite Austausch mit Fakultäten derselben Fachrichtung an anderen Hochschulen gesucht wurde, wie z.B. im Fall von MedGes\_B und Nat\_B.

Neben den unterschiedlichen Bewertungen von zentralen Rahmenvorgaben zeigt sich in allen Fällen, dass die **fakultätsinterne Kommunikation** bei der Krisenbewältigung eine zentrale Rolle gespielt hat. Wie insbesondere in den Krisengeschichten zum Ausdruck kommt, unterscheidet sich allerdings, was sich die Fakultäten im Einzelnen zur Aufgabe gemacht haben. Generell erweist sich das Dekanat in der Krisensituation als Anlaufstelle für die jeweils aktuellen Fragen zur Lehr- und Prüfungsorganisation. Zu Krisenbeginn sind jedoch einige Fakultätsleitungen besonders proaktiv an die Studierenden und Lehrenden herantreten, um sie frühzeitig zu informieren und in die Umstellung auf digitale Lehre einzubinden. Dies wird vor allem deutlich in den Fallportraits der beiden naturwissenschaftlichen Fakultäten (Nat\_A, Nat\_B), die sich mit Hilfe von Videoformaten an alle Studierenden gewendet haben, genauso wie im Fall von MedGes\_A, in dem die Studiendekanin vom intensiven Kontakt mit der Studierendenvertretung berichtet. Im Fallportrait von SoWi\_B zeigt sich zudem, wie sich die Fakultätsleitung die besonders frühzeitige Kommunikation von Unterstützungsangeboten für die Lehrenden zur Aufgabe gemacht hat. Darüber hinaus kommt im Fall von SoWi\_A und Nat\_A explizit zur Sprache, dass die Fakultätsleitungen ihre Aufgabe darin sehen, für ein möglichst transparentes Informationsmanagement zwischen den verschiedenen an der Krisenbewältigung beteiligten Instanzen zu sorgen.

Wie die weitere Analyse zeigt, beschränkt sich die Rolle der Fakultäten allerdings nicht auf die Mitwirkung an der hochschulweiten Abstimmung und die Gestaltung der fakultätsinternen Kommunikation, sondern umfasst auch weitergehende Koordinationsaufgaben zur Sicherstellung des Lehrangebots. Dazu gehört vor allem die **Koordination der Lehrplanung**. Im Hinblick auf das Sommersemester wird die kurzfristige Umstellung auf digitale Lehre in einigen Fällen als Schock bzw. als ein unsicherer und offener Prozess charakterisiert (MedGes\_A, SoWi\_A, SoWi\_B, Geis\_A, Geis\_B, Nat\_B), während sich andere Fakultäten sehr schnell auf den Krisenmodus eingestellt zu haben scheinen, indem sie relativ zügig von einer Abkehr vom Präsenzbetrieb ausgegangen sind und entsprechende Szenarien erarbeitet und umgesetzt haben (Nat\_A, MedGes\_B, Ing\_A, Ing\_B).

Im Vergleich dazu wird an der Lehrplanung für das Wintersemesters deutlich, dass hier alle Fakultäten gleichermaßen auf die Durchführung eines hybriden Campusbetriebs eingestellt sind. Die Konzepte für hybride Lehre umfassen dabei entweder Kombinationen von Online-Vorlesungen mit Präsenzformaten für Kleingruppen bzw. festgelegte Kohorten oder die Live-Übertragung von Veranstaltungen, an denen Studierende vor Ort oder digital teilnehmen können. Für diese hybriden Lehr-Lernsettings sind in allen Fällen konkrete Vorkehrungen getroffen worden, die von der Ermittlung des Raumbedarfs für Präsenzveranstaltungen über die Vorbereitung der Räumlichkeiten bis hin zur Entwicklung von Sicherheitskonzepten reichen. Daran wird nicht nur die Funktion der Fakultäten hinsichtlich der Umsetzung zentraler Rahmenvorgaben deutlich, sondern auch ihr eigener Handlungsspielraum bei der Lehrplanung. So kommen in fast allen Fällen eigene Szenarien zur Sprache, um insbesondere die Erstsemester-Studierenden in die Fakultät bzw. die jeweiligen Studiengänge aufzunehmen (Nat\_B, SoWi\_A, Ing\_A, Ing\_B, MedGes\_A). Zudem wurden aufwändige Lösungen für praxisbezogene Lehrveranstaltungen geschaffen, indem z.B. die vorlesungsfreie Zeit für Nachholtermine genutzt wurde und zusätzliche Parallelveranstaltungen mit Hilfe von neu eingestelltem Personal angeboten werden (Nat\_A, Nat\_B, Ing\_B, MedGes\_A). In einigen Fällen wird ferner davon berichtet, dass die fakultätseigenen Unterstützungsangebote für Lehrende weiterentwickelt bzw. ausgebaut werden (SoWi\_A, Ing\_A). Trotz dieser fallübergreifend sehr eigenständigen Anpassung an die

Krisensituation bleiben weiterhin Fragen offen, die vor allem das praxisbezogene Lehrangebot betreffen. So stellt sich z.B. im Fall von Geis\_B die Frage, wie mit Exkursionen und Schulpraktika zu verfahren ist, und an einer der naturwissenschaftlichen Fakultäten (Nat\_B) wird ganz grundsätzlich diskutiert, ob angesichts der weiterhin eingeschränkten Labortätigkeit noch eine vollwertige Ausbildung gewährleistet werden kann.

Anhand der Entwicklungsperspektiven in den Fallportraits wird schließlich deutlich, dass die Aufgaben der Fakultäten über die kurzfristige Lehrplanung hinausgehen, da die Befragten auch die **Koordination der Lehrentwicklung** im Blick haben. So zeichnen sich die Einschätzungen lehrbezogener Veränderungen und die Perspektiven für die strategische Weiterentwicklung dadurch aus, dass alle Fakultätsleitungen aus den Krisenerfahrungen ganz konkrete Impulse für die zukünftige Lehrentwicklung ableiten. Allerdings kommt in den Fallportraits nicht nur der bereits erwähnte Wunsch nach einer Rückkehr zur Präsenzlehre mehr oder weniger vehement zum Ausdruck, sondern es zeigen sich auch Unterschiede, inwieweit eine gemeinsame Linie in der Lehre an den jeweiligen Fakultäten als wichtig erachtet wird. Einerseits werden z.B. aufgrund der Fächervielfalt in den Geisteswissenschaften individuelle Entwicklungen an der Fakultät erwartet (Geis\_B) und es wird betont, dass es fachspezifischer Lösungen für die Online-Lehre bedarf (Ing\_B). Andererseits deutet sich im Fall von MedGes\_B an, dass zu der angestrebten Verbesserung der Lehrqualität auch ein fakultätsweites Lehrkonzept gehört. Die Zukunftserwartungen von SoWi\_B ergänzen dies auf technischer Ebene, indem hier die Relevanz einheitlicher Vorgaben für den Einsatz digitaler Tools thematisiert wird.

Darüber hinaus ist festzustellen, dass Perspektiven für die Weiterentwicklung der Lehre an den Fakultäten mal verhaltener und mal konkreter ausfallen. So ist für einige der Befragten noch offen, inwieweit sich die Entwicklungsdynamik in der Lehre erhalten lässt (Nat\_B, Geis\_A), wohingegen andere von bereits eingeleiteten Veränderungen berichten. Dazu gehört, wie etwa im Fall von Nat\_A, die Krisenerfahrungen und erprobten Lehrformate gezielt auszuwerten oder auf etablierte Verfahren des Qualitätsmanagements zurückzugreifen, um den Dialog über die zukünftige Gestaltung der Lehre an der Fakultät voranzutreiben, wie im Fall von SoWi\_A und MedGes\_A berichtet. Im Fall von Geis\_B wird zudem deutlich, wie der regionale Hochschulverbund, an dem die Fakultät beteiligt ist, bereits von der Online-Lehre profitiert, da dadurch die Hürden für die Nutzung des Lehrangebots an den verschiedenen Standorten abgebaut werden. Darüber hinaus zeichnet sich dieser Fall dadurch aus, dass in der Kooperation mit anderen Standorten eine große Chance gesehen wird, das Studienangebot der so genannten kleinen Fächer zu erweitern. Dies reicht bis hin zu internationalen Kooperationen in der Lehre, zu denen auch im Fall von Geis\_A und Ing\_B Überlegungen angestellt werden, da diese Fakultäten ebenfalls über internationale Studienprogramme verfügen. Weitere Formen der Kooperation werden schließlich im Fall von Nat\_A thematisiert, indem zum einen auf das Interesse von Unternehmen an Weiterbildungsformaten hingewiesen wird und zum anderen auf die Möglichkeiten einer hochschulübergreifenden Zusammenarbeit im Fachkollegium, um Synergien bei der Entwicklung von Online-Lehrkonzepten zu nutzen und über OER-Portale verfügbar zu machen.

Weitere Chancen für die Lehrentwicklung betreffen nicht zuletzt die Curriculumentwicklung, bei der es die Digitalisierung den Befragten zufolge sowohl in Bezug auf die Lehrformate als auch hinsichtlich der Lehrinhalte verstärkt zu berücksichtigen gilt. Dies kann einerseits durch die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie der Fakultät gerahmt sein, wie im Fall von MedGes\_B vorgesehen. Als Anlass kann auch die laufende Reakkreditierung von Studiengängen dienen, wie im Fall von Nat\_A, Nat\_B und Ing\_B erwähnt, genauso wie veränderte gesetzliche Vorgaben, wie z.B. die Neuordnung der Approbation oder der Pflegeberufe, die im Fall von MedGes\_A und MedGes\_B thematisiert werden. Zu den Zielen kann wie im Fall von Ing\_A, MedGes\_B und SoWi\_A gehören, die Curricula mit Hilfe von Online-Angeboten zukünftig so weiterzuentwickeln, dass sie dem Selbststudium und der

individualisierten Unterstützung der Studierenden dienen oder zu mehr Freiraum für vertiefende Lehrangebote in Kleingruppen führen.

Um die vielfältigen Potenziale der digitalen Lehre einzulösen, bedarf es aus Sicht der Fakultätsleitungen struktureller Entwicklungen auf hochschulpolitischer Ebene, wie sie bereits im Zusammenhang mit den Kontextbedingungen aufgeführt sind. Im Hinblick auf die Koordination der Lehrentwicklung bleibt noch hinzuzufügen, dass nicht nur der Ausbau der digitalen Infrastruktur voranzutreiben, die Daten- und Rechtsicherheit zu gewährleisten und die Lehrdeputatsregelung zu verändern ist. Vielmehr wird im Fall von MedGes\_A auch auf den Entwicklungsbedarf von Akkreditierungsvorgaben und Pflegeberufegesetz hingewiesen, da diese die Möglichkeiten der digitalen Lehre derzeit noch beschränken. Zudem wird im Fall von Nat\_A und MedGes\_B ganz generell auf die notwendige Verbesserung der finanziellen Ausstattung der Hochschulen hingewiesen, damit sich die Fakultäten auch jenseits der Krisensituation für die (digitale) Lehre engagieren können, ohne dass dies zu Lasten anderer Leistungsbereiche geht.

Angesichts der identifizierten Gemeinsamkeiten und Besonderheiten bei der Gestaltung von Kontextbedingungen für die (digitale) Lehre lässt sich als potenzielles **Lernmoment** für die Fakultäten festhalten, dass sie mittels Kommunikation und Koordination dazu beitragen können, zentrale Vorgaben fakultätsspezifisch umzusetzen, Lehrende und Studierende in die Veränderungen einzubinden, Handlungsspielräume bei der Lehrplanung auszugestalten und Perspektiven für die Lehrentwicklung zu entwerfen.

Wie die untersuchten Fakultäten die Kontextbedingungen im Einzelnen mitgestalten, zeigen die folgenden **Beispiele** aus den Fallportraits:

- Die aus der hochschulweiten Abstimmung resultierenden Vorgaben dienen als zentrale Orientierungspunkte bei der Umsetzung und Ausgestaltung digitaler Lehre auf der Ebene der Fakultät bzw. Studiengänge.
- Mit Hilfe der fakultätsinternen Kommunikation sorgen die Fakultäten für Verbindungen zwischen der zentralen und der dezentralen Ebene der Hochschule, um Lehrende und Studierende in die Umstellung auf digitale Lehre einzubinden.
- Durch die Koordination der Lehrplanung treffen die Fakultäten Vorkehrungen für einen hybriden Campusbetrieb, die sich an den spezifischen Bedarfen der Fächer und Studiengänge bzw. der Lehrenden und Studierenden orientieren.
- Mittels Koordination der Lehrentwicklung nutzen die Fakultäten nicht nur die Impulse, die sich aus den Krisenerfahrungen für die Förderung der Qualität der Lehre ergeben, sondern greifen auch die Potenziale auf, die die digitale Lehre insbesondere für die hochschulübergreifende Zusammenarbeit und die Curriculumentwicklung bietet.





05

## 5 Fazit & Ausblick

Erfahrungen im Umgang mit der COVID-19-Pandemie und Zukunftserwartungen für den Bereich der Lehre wurden in der vorliegenden Studie aus der Sicht von Fakultäten untersucht. Im Zentrum stand dabei die Forschungsfrage, was Fakultäten aus der pandemiebedingten Krisensituation für die zukünftige Gestaltung der (digitalen) Lehre lernen können. Der qualitative Forschungsansatz umfasste zehn Leitfadeninterviews, die von August bis Dezember 2020 mit Fakultätsleitungen durchgeführt und inhaltsanalytisch ausgewertet wurden. Im Sample sind Fakultäten unterschiedlicher Fächergruppen vertreten, die an bundesweit verteilten Hochschulen unterschiedlicher Typen und Größe angesiedelt sind.

Die Ergebnisse gliedern sich in die anhand der Interviews erstellten Fallportraits und die darauf aufbauenden Fallvergleiche. Die Fallportraits geben Einblick in die ersten Reaktionen auf die Einstellung des Präsenzbetriebs im Sommersemester 2020, zeichnen die Herausforderungen und Lösungsansätze an den einzelnen Fakultäten nach und liefern eine Zwischenbilanz der Krisenerfahrungen. Zudem umfassen sie die Zukunftserwartungen, die von der Planung des Wintersemesters 2020/21 bis hin zu Einschätzungen lehrbezogener und strategisch-struktureller Entwicklungen reichen. Der zweite Teil der Ergebnisse fußt auf dem Vergleich der Einzelfälle, der Auskunft über die Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Krisenerfahrungen und Zukunftserwartungen gibt. Als Vergleichsdimensionen dienen die in den Interviews relevant gesetzten Kontextbedingungen der Fakultäten, die die digitale Infrastruktur, die technische und didaktische Expertise sowie die Fachkultur betreffen. Darüber hinaus wird dargelegt, wie die Fakultäten die Kontextbedingungen mittels Kommunikation und Koordination mitgestalten.

Zum Forschungsstand tragen die Ergebnisse dadurch bei, dass die Fallportraits im Detail beleuchten, wie der Umgang mit der Krise an den Fakultäten gelungen ist und welche Perspektiven sich daraus für die (digitale) Lehre ergeben. Mittels Fallvergleich wurden diese Einzelheiten der Krisenbewältigung so verdichtet, dass sich übergreifende Lernmomente formulieren lassen, die über die Einzelfälle hinausweisen. Im Kern beruhen die Lernmomente darauf, dass die Fakultäten den Nexus zwischen der Hochschulleitung und den zentralen Einrichtungen einerseits und den Lehrenden und Studierenden andererseits bilden. Zur Krisenbewältigung haben sie im Bereich der Lehre sowohl durch ihre Eingebundenheit in das Gefüge der gesamten Hochschule als auch durch ihre Eigenständigkeit maßgeblich beigetragen. Zu den daraus resultierenden Lernmomenten gehört,

- dass Fakultäten sowohl von der zentralen als auch von der eigenen digitalen Infrastruktur profitieren können,
- dass die technisch-didaktische Expertise der Lehrenden eine Ressource darstellt, deren Entwicklung sowohl an Fakultäten als auch durch zentrale Einrichtungen gefördert werden kann,
- dass fachkulturelle Unterschiede wie Techniknähe und Praxisbezug zwar die Möglichkeiten digitaler Lehre an den Fakultäten begünstigen bzw. einschränken können, fachübergreifend aber Konsens hinsichtlich der Relevanz von Präsenzlehre besteht,
- dass zentrale Rahmenvorgaben Orientierung bei der Sicherstellung des Lehrangebots bieten können, aber gleichzeitig mittels fakultätsinterner Kommunikation und der Koordination von Lehrplanung und Lehrentwicklung auszugestalten sind.

Wie die einzelnen Fallportraits und der Fallvergleich zeigen, lässt sich nicht allgemeingültig entscheiden, welches Maß an Einbindung und Eigenständigkeit der Fakultäten für die Umsetzung digitaler Lehre erforderlich bzw. „richtig“ ist. Dies scheint vielmehr von den jeweiligen Konstellationen vor Ort abzuhängen, wobei sich aus der vorliegenden Studie aufgrund der kleinen Fallzahl kaum Schlüsse ziehen lassen, inwieweit die ermittelten Besonderheiten und Parallelen der Fälle auf Strukturmerkmale wie Hochschultyp, Hochschulgröße und Fächergruppe zurückzuführen sind. Die Ergebnisse sind somit nur begrenzt verallgemeinerbar. Zudem lässt sich trotz des Prinzips der Varianzmaximierung bei der Fallauswahl nicht ausschließen, dass das Sample womöglich Perspektiven von Fakultäten vernachlässigt, die die Krisensituation weniger erfolgreich gemeistert haben. Um diesen Einschränkungen zu begegnen und die Ergebnisse für die Weiterentwicklung der (digitalen) Lehre an den Fakultäten zu nutzen, bietet es sich an, die Aussagekraft der Studie sowohl im Austausch mit der Praxis zu überprüfen als auch durch anschließende Untersuchungen zu erweitern.

Im Rahmen des [Praxistransfers](#) können die aus den Fallportraits abgeleiteten Lernmomente als Thesen dienen, die es im Austausch mit Vertreter\*innen aus Fakultäten zu reflektieren und auszudifferenzieren gilt. So ließe sich ein Erfahrungsaustausch einleiten, der eventuelle blinde Flecken der Untersuchung ausleuchtet, um die ermittelten Krisenerfahrungen und Zukunftserwartungen zu ergänzen. Ausgehend von den Fallportraits wären zudem weitere Praxisbeispiele zu sammeln, wie es Fakultäten gelungen ist, nicht nur die Krise zu bewältigen, sondern eine nachhaltige Lehrentwicklung einzuleiten. Nicht zuletzt könnte der Austausch unter den Fakultäten dazu dienen, ihre Aufgaben und Gestaltungsmöglichkeiten im Bereich der Lehre zu reflektieren und ihre Rolle bei der Digitalisierung der Hochschulen zu stärken.

Zur Weiterentwicklung der (digitalen) Lehre dürfte sich der Praxistransfer allerdings nicht auf die Fakultäten beschränken, da die Ergebnisse nicht nur deren Eigenständigkeit verdeutlichen, sondern gleichzeitig auf ihre notwendige Eingebundenheit in das Gesamtgefüge der jeweiligen Hochschule verweisen. Der Austausch müsste entsprechend auf die Hochschulleitung und zentrale Einrichtungen ausgeweitet und bis hin zu den Ministerien ausgedehnt werden, um letztlich auch die hochschulpolitischen Rahmenbedingungen der (digitalen) Lehre einzubeziehen. In dieser Konstellation ließe sich den offenen Fragen nachgehen, die sich aus den Lernmomenten ergeben. In Bezug auf die digitale Infrastruktur gehört dazu etwa, wie sich entscheiden lässt, welche Ressourcen auf zentraler Ebene angesiedelt sein sollten und welche Ausstattung auch in den Fakultäten erforderlich ist, um die Umsetzung digitaler Lehrangebote bis hin zur Daten- und Rechtssicherheit dauerhaft zu unterstützen und zu verankern. Im Hinblick auf die technische und didaktische Expertise wäre darüber hinaus zu erörtern, wie die Professionalisierung der Lehrenden und die Entwicklung von Lehrqualität dauerhaft unterstützt und die Lehrdeputatsregelung dem Arbeitsaufwand besser gerecht werden kann. Zudem gilt es anzuerkennen, dass diverse fachkulturell begründete Praxisbezüge der Digitalisierung entgegenstehen und neben fachspezifischen Lösungen auch eine hochschulübergreifende Auseinandersetzung erforderlich scheint, wie mit evtl. fortdauernden Einschränkungen des Präsenzbetriebs umzugehen ist. Nicht zuletzt legen die Ergebnisse zur Relevanz von Kommunikation und Koordination die Frage nahe, mit welchen Ressourcen und Kenntnissen Fakultäten ausgestattet und wie sie strukturell aufgestellt sein müssen, um ihrer Schnittstellenfunktion bestmöglich nachkommen zu können.

Parallel zum Praxistransfer erscheint es für die Weiterentwicklung der (digitalen) Lehre schließlich auch erforderlich, die empirische Basis zu vergrößern und die vorgelegten Ergebnisse als Grundlage für [weiterführende Untersuchungen](#) zu nutzen. Angesichts der oben aufgezeigten Limitationen wäre

zunächst das Fächerspektrum zu erweitern, um bislang unberücksichtigte Fachrichtungen einzubeziehen. Neben weiteren Leitfadeninterviews erscheint dazu eine quantitative Befragung besonders geeignet, mit der eine größere Zahl an Fakultäten zu erreichen wäre, so dass sich auch der Einfluss von Strukturmerkmalen auf die Krisenbewältigung erfassen ließe. Die bisherigen Erkenntnisse könnten dabei zur Itementwicklung dienen – zugleich müsste die Untersuchung mit der fortschreitenden Pandemieentwicklung Schritt halten und der Frage nachgehen, wie die Fakultäten die andauernde Krisensituation bewältigen.

Um die Weiterentwicklung der (digitalen) Lehre nicht nur an deskriptiven Einzelbefunden zu orientieren, bleibt nicht zuletzt auf den Bedarf hinzuweisen, die Ergebnisse zur Sichtweise der Fakultäten zum einen mit den Erkenntnissen zu anderen Akteursperspektiven zusammenzuführen. Zum anderen steht noch aus, die empirischen Einsichten auch theoretisch zu fundieren und an die Hochschulforschung anzuschließen. So wären die ermittelten Lernmomente für Fakultäten etwa einzuordnen in den Fachdiskurs zur digitalen Infrastruktur (Henke & Pasternack, 2020), Lehrentwicklung (Reinmann & Tremp, 2020), Fachkultur (Huber, 2011; Scharlau & Huber, 2019) und Hochschulgovernance (Heilsberger, 2019; Schimank, 2007).

# Literaturverzeichnis

- Behrenbeck, S. (2020). Krisenmanagement an deutschen Hochschulen während der Corona-Pandemie 2020. Beobachtungen und Einschätzungen. *Das Hochschulwesen, 4+5*, 146–157.
- Bosse, E., Lübcke, M., Book, A., & Würmseer, G. (2020). *Corona@Hochschule. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung von Hochschulleitungen*. <https://his-he.de/publikationen/detail/coronahochschule>
- Dembach, I., Hahne, K., Heinen, B., & Höller, T. (2020). 5 Tage Bauzeit. Erfahrungsbericht zur coronabedingt beschleunigten Umstellung auf digitale Lehre an der Fakultät für Bauingenieurwesen und Umwelttechnik der TH Köln. *Das Hochschulwesen, 4+5*, 137–145.
- Dresing, T., & Pehl, T. (2015). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitung und Regelsysteme für qualitative Forschende*. Dr. Dresing und Pehl GmbH. [https://www.audiotranskription.de/audiotranskription/upload/Praxisbuch%206.%20Auflage\\_web.pdf](https://www.audiotranskription.de/audiotranskription/upload/Praxisbuch%206.%20Auflage_web.pdf)
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Rowohlt.
- Flick, U. (2019). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 473–488). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_33](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_33)
- Forschungs- und Innovationslabor Digitale Lehre. (2020). *Hochschullehre in der Post-Corona-Zeit. Studie der bayerischen Hochschulen für angewandte Wissenschaften*. [https://w3-media-pool.hm.edu/mediapool/media/baukasten/img\\_2/fidl/dokumente\\_121/FIDLStudiePost-CoronaGesamt.pdf](https://w3-media-pool.hm.edu/mediapool/media/baukasten/img_2/fidl/dokumente_121/FIDLStudiePost-CoronaGesamt.pdf)
- Gilch, H., Beise, A. S., Krempkow, R., Müller, M., Stratmann, F., & Wannemacher, K. (2019). *Digitalisierung der Hochschulen. Ergebnisse einer Schwerpunktstudie für die Expertenkommission Forschung und Innovation*.
- Heilsberger, L. (2019). Hochschulgovernance. In K. Möltgen-Sicking & T. Winter (Hrsg.), *Governance. Eine Einführung in Grundlagen und Politikfelder* (S. 205–226). Springer VS, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-24280-0\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-24280-0_11)
- Helfferrich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_44](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44)
- Henke, J., & Pasternack, P. (Hrsg.). (2020). *Wie die Hochschulen durch das Zeitalter des Frühdigitalismus kommen: Basiswissen für die avancierte Organisationsgestaltung in 94 Fragen und Antworten*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30708-0>
- Huber, L. (2011). Fachkulturen und Hochschuldidaktik. In *Aktionsfelder der Hochschuldidaktik. Von der Weiterbildung zum Diskurs*. <https://pub.uni-bielefeld.de/record/2905781>
- Kuckartz, U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Juventa.

- Kuckartz, U. (2019). Typenbildung. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 1–18). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18387-5\\_59-2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18387-5_59-2)
- Meyermann, A., & Porzelt, M. (2014). *Hinweise zur Anonymisierung qualitativer Daten*. Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung. [http://www.forschungsdaten-bildung.de/get\\_files.php?action=get\\_file&file=fdb-informiert-nr-1.pdf](http://www.forschungsdaten-bildung.de/get_files.php?action=get_file&file=fdb-informiert-nr-1.pdf)
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Sage.
- Reinmann, G., & Tremp, P. (2020). Editorial: Lehrentwicklung anregen, Lehrqualität auszeichnen. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 15(4), 9–16. <https://doi.org/10.3217/zfhe-15-04/01>
- Scharlau, I., & Huber, L. (2019). Welche Rolle spielen Fachkulturen heute? Bericht von einer Erkundungsstudie. *die hochschullehre*, 15. [http://www.hochschullehre.org/wp-content/files/die\\_hochschullehre\\_2019\\_Scharlau\\_Huber\\_Fachkulturen.pdf](http://www.hochschullehre.org/wp-content/files/die_hochschullehre_2019_Scharlau_Huber_Fachkulturen.pdf)
- Schimank, U. (2007). Die Governance-Perspektive: Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen. In H. Altrichter, T. Brüsemeister, & J. Wissinger (Hrsg.), *Educational Governance: Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem* (S. 231–260). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-90498-6\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-531-90498-6_9)
- Seyfeli, F., Elsner, L., & Wannemacher, K. (2020). *Vom Corona-Shutdown zur Blended University? ExpertInnenbefragung Digitales Sommersemester*. Tectum. <https://doi.org/10.5771/9783828876484>
- Winter, M. (2004). Fachbereiche und Fakultäten. Bestehende Organisationsstrukturen und aktuelle Reformprojekte an Universitäten. *Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung*, 13(1), 100–142.
- Wissenschaftsrat. (2018). *Empfehlungen zur Hochschulgovernance*. <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7328-18.html>

# Impressum



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Von dieser Lizenz ausgenommen sind Organisationslogos sowie falls gekennzeichnet einzelne Bilder und Visualisierungen.

ISSN (Online) 2365-7081; 4. Jahrgang

## Zitierhinweis

Bosse, E. (2021). Fachbereiche und Fakultäten in der Corona-Pandemie. Erfahrungen und Erwartungen an die Zukunft. Arbeitspapier Nr. 57. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

## Herausgeber

Geschäftsstelle Hochschulforum Digitalisierung beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Hauptstadtbüro • Pariser Platz 6 • 10117 Berlin • T 030 322982-520

info@hochschulforumdigitalisierung.de

## Redaktion

Philipp Neubert

## Verlag

Edition Stifterverband – Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH

Barkhovenallee 1 • 45239 Essen • T 0201 8401-0 • mail@stifterverband.de

## Layout

Satz: Philipp Kürten

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

## Bilder

S. 5: unsplash / [Nathan Dumlao](#), S. 8: [Erol Ahmed](#), S. 14: [Edgar Chaparro](#), S. 53: [Alina Grubnyak](#), S. 65: [Paul Skorupskas](#)

Das Hochschulforum Digitalisierung ist ein gemeinsames Projekt des Stifterverbandes, des CHE Centrums für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz.

Förderer ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

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

The background is a solid blue color with a complex pattern of thin, white, wavy lines that create a sense of depth and movement, resembling a stylized wave or a digital signal.

[hochschulforumdigitalisierung.de/publikationen](https://hochschulforumdigitalisierung.de/publikationen)