



hochschulforum  
digitalisierung

# STRATEGIEOPTIONEN FÜR HOCHSCHULEN IM DIGITALEN ZEITALTER

Ergebnisse einer Studie zu exemplarischen  
Profilbildungsinitiativen durch  
digitale Medien an deutschen Hochschulen

im Auftrag der Themengruppe  
„Change Management & Organisationsentwicklung“  
koordiniert von CHE Consult im Hochschulforum  
Digitalisierung

Vorgelegt vom

mmb Institut – Gesellschaft für Medien- und Kompetenzforschung

Dr. Ulrich Schmid

Dr. Berit Baeßler

**ARBEITSPAPIER NR. 29 | DEZEMBER 2016**



hochschulforum  
digitalisierung



Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

ISSN (Online) 2365-7081

2. Jahrgang

**Zitierhinweis:**

Schmid, U., Baeßler, B. (2016). Strategieoptionen für Hochschulen im digitalen Zeitalter. Arbeitspapier Nr. 29. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

**Herausgeber: Geschäftsstelle Hochschulforum Digitalisierung**

beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Hauptstadtbüro · Pariser Platz 6 · 10117 Berlin

Tel.: (0 30) 98 29 92-520 · [info@hochschulforumdigitalisierung.de](mailto:info@hochschulforumdigitalisierung.de)

**Verlag: Edition Stifterverband - Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH**

Barkhovenallee 1 · 45239 Essen

Tel.: (02 01) 84 01-0 · [mail@stifterverband.de](mailto:mail@stifterverband.de)

**Grafik und Layout: Atelier Hauer+Dörfler GmbH**

Charlottenstraße 17 · 10117 Berlin

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

Förderer ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

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



STIFTERVERBAND  
Bildung. Wissenschaft. Innovation.

CHE  
Centrum für  
Hochschulentwicklung

HRK



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



hochschulforum  
digitalisierung

# STRATEGIEOPTIONEN FÜR HOCHSCHULEN IM DIGITALEN ZEITALTER

Ergebnisse einer Studie zu exemplarischen  
Profilbildungsinitiativen durch  
digitale Medien an deutschen Hochschulen

im Auftrag der Themengruppe  
„Change Management & Organisationsentwicklung“  
koordiniert von CHE Consult im Hochschulforum  
Digitalisierung

Vorgelegt vom

mmb Institut – Gesellschaft für Medien- und Kompetenzforschung

Dr. Ulrich Schmid

Dr. Berit Baeßler

**ARBEITSPAPIER NR. 29 | DEZEMBER 2016**



hochschulforum  
digitalisierung

## Das Hochschulforum Digitalisierung

Das Hochschulforum Digitalisierung bildet als unabhängige nationale Plattform den Rahmen, um über die vielfältigen Einflüsse der Digitalisierung auf die Hochschulen und insbesondere auf die Hochschullehre zu diskutieren.

Seit dem Start der Initiative im März 2014 arbeiten rund siebzig Expertinnen und Experten in insgesamt sechs Themengruppen an drängenden Fragen rund um die Digitalisierung der Hochschullehre.

Die sechs Gruppen rund um die Themen Neue Geschäftsmodelle, Technologien & LLL, Internationalisierung & Marketingstrategien, Change Management & Organisationsentwicklung, Innovationen in Lern- und Prüfungsszenarien, Curriculum Design & Qualitätsentwicklung und Governance & Policies erarbeiten Handlungsempfehlungen für Hochschulleitungen, Lehrende und die Politik.

Begleitend zu dieser Themenarbeit sollen durch das Hochschulforum herausragende Praxisbeispiele gesammelt und neue und innovative Initiativen gestärkt werden.

Das Hochschulforum ist eine gemeinsame Initiative des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft mit dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung und der HRK Hochschulrektorenkonferenz. Gefördert wird es vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.

---



## Die Themengruppe „Change Management & Organisationsentwicklung“

Digitale Bildungsangebote weisen vielversprechende Chancen für das deutsche Hochschulsystem auf – in der Verbesserung der Effizienz und Qualität der Lehre trotz fortschreitender Massifizierung, im Einsatz für Hochschulmarketing oder Recruiting, in der lebenslangen Weiterbildung sowie als Vehikel für ihre gesellschaftliche Verantwortung.

Die derzeitigen Digitalisierungsaktivitäten der Hochschulen beschränken sich jedoch weitestgehend auf grundlegende Infrastruktur-Angebote sowie punktuelle Initiativen, die in der Regel weit entfernt sind von einer systematischen Nutzung der mit digitalen Bildungsformaten verbundenen Potenziale. Es hat sich gezeigt, dass die nachhaltige Verankerung digitaler Bildungsangebote nur mit erheblichen Veränderungsprozessen in der realen Welt der Hochschulen erreicht werden kann. Auf den verschiedenen institutionellen Ebenen der Hochschulen müssen dafür Strukturen und Prozesse verändert werden sowie tiefgreifende Einstellungs- und Verhaltensänderungen einsetzen. Dabei gilt es, die besonderen institutionellen Merkmale des deutschen Hochschulsystems zu berücksichtigen.

Ziel der Themengruppe „Change Management & Organisationsentwicklung“ ist es, ein Change-Management-Modell zu entwickeln, das sowohl kritische Gestaltungsbedingungen sowie -faktoren als auch relevante beeinflussbare Prozessvariablen im Verlauf der Integration lehrbezogener Digitalisierungsaktivitäten an Hochschulen identifiziert. Dem Modellrahmen werden praxisrelevante Handlungsempfehlungen für die deutschen Hochschulen in Form eines Leitfadens zur Seite gestellt. Darüber hinaus wird die Themengruppe hochschulspezifische Fallbeispiele der Integration digitaler Bildungsangebote sammeln und untersuchen, um dann Good-Practice-Beispiele zu identifizieren.

## Unser Dank

**gilt den Expert(inn)en der Themengruppe für die Zusammenarbeit bei dieser Veröffentlichung.**

Claudia Bremer - Goethe-Universität Frankfurt am Main

Dr. Anja Ebert-Steinhübel - Leiterin Learning Leadership Institute, IFC EBERT, Nürtingen

Prof. Dr. Michael Kerres - Mediendidaktik und Wissensmanagement, Univ. Duisburg-Essen

Prof. Dr. Sönke Knutzen – Vizepräsident Lehre, TU Hamburg-Harburg

Prof. Dr. Wilfried Müller – Themenpate, Rektor em., Universität Bremen

Ronny Röwert – Koordinator der Themengruppe, CHE Consult, Berlin

Bettina Schlass - Customer Success Manager, D2L Europe Ltd.

---



# THEMENÜBERSICHT

Executive Summary .....	8
1. Fragestellung .....	9
2. Strategische Profilbildungsoptionen durch Digitalisierung der Lehre .....	10
2.1 Profilbildungskategorien .....	10
2.2 Strategie versus Experiment .....	15
3. Methodisches Vorgehen .....	17
3.1 Vorbereitender Teil .....	17
3.2 Analyseteil 1: Materialanalyse .....	18
3.3 Analyseteil 2: Leitfadengestützte Experteninterviews .....	18
4. Ergebnisse der Studie .....	19
4.1 Profilbildungskategorien an Fallbeispielen .....	19
4.1.1 Profiltyp Internationalisierung .....	21
4.1.1.1 Freie Universität Berlin .....	21
4.1.1.2 Popakademie Baden-Württemberg .....	23
4.1.2 Profiltyp Anwendungsorientierte Lehre und Individualisierung .....	26
4.1.2.1 Beuth Hochschule für Technik Berlin .....	26
4.1.2.2 Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm .....	28
4.1.3 Profiltyp Forschungsorientierte Lehre .....	30
4.1.3.1 Universität Paderborn .....	30
4.1.3.2 Technische Universität Dresden .....	33
4.1.3.3 Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen .....	36
4.1.4 Profiltyp Lebenslanges Lernen / Akademische Weiterbildung .....	38
4.1.4.1 Technische Universität Kaiserslautern .....	38
4.1.4.2 Hochschule Kaiserslautern .....	41
4.1.4.3 Hochschule Wismar .....	43

---



# hochschulforum digitalisierung

4.2 Herausforderungen bei den Fallbeispielen .....	46
4.3 Empfehlungen der Fallbeispielvertreter(innen) .....	48
5. Zusammenfassung und Diskussion .....	49
Literatur .....	52
Anhang .....	53

---



## EXECUTIVE SUMMARY

Im Zentrum der vorliegenden Untersuchung stehen vier leitende Fragen:

1. Welche Profilbildungspotenziale und Strategien zur Digitalisierung der Hochschullehre sind zu beobachten?
2. Lassen sich „Profilbildungstypen“ identifizieren und mit Fallbeispielen belegen?
3. Wo sehen die Hochschulen, die über profilbildende Strategien zur Digitalisierung der Lehre verfügen, Probleme und Herausforderungen, insbesondere auf der Organisations-ebene?
4. Welche Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen lassen sich daraus ableiten?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurden mehrere relevante Profilbildungsoptionen durch digitale Lehre identifiziert, in fünf Kategorien – Internationalisierung, Individualisierung, Anwendungsorientierte Lehre, Forschungsorientierte Lehre sowie Weiterbildung – aufbereitet und jeweils mit entsprechenden Initiativen deutscher Hochschulen als Fallbeispiele exemplarisch unterlegt. Für die Beschreibung der ausgewählten Beispielhochschulen wurde auf verfügbare Hintergrundinformationen (Strategiepapiere, Webauftritte etc.) zurückgegriffen sowie eine Erhebung in Form von 17 Leitfadeninterviews mit Vertreter(inne)n von zehn ausgewählten Hochschulen auf Hochschulleitungs- sowie mittlerer Entscheider(innen)ebene durchgeführt.

Im Ergebnis zeigt sich, dass nahezu alle untersuchten Hochschulen mehr oder weniger ambitionierte Maßnahmen im Bereich der Digitalen Lehre ergriffen haben, die dazu beitragen sollen, die jeweilige Positionierung der Hochschule weiter zu stärken und auszubauen. Dabei ist den befragten Hochschulverantwortlichen die strategische Relevanz dieser Aufgabe ebenso bewusst wie die Potenziale der digitalen Lehre – wobei es sich bei den hier dargestellten Maßnahmen explizit nicht um technologische Modernisierungsschritte handelt, sondern um den didaktisch-organisatorischen Einsatz digitaler Lehrformate wie z.B. Flipped Classroom, Video-Lectures, Social Learning etc. Weiterhin wird deutlich, dass die hier skizzierten Hochschulen in der Regel mehrere strategische Profilierungsziele gleichzeitig verfolgen und bei der institutionellen Umsetzung durchaus unterschiedlich vorgehen. Schließlich kann gezeigt werden, dass unter den interviewten Hochschulen die Zeit des ergebnisoffenen Experimentierens mit digitalen Medien in der Lehre an deutschen Hochschulen weitgehend vorüber ist. Selbst dort, wo sich die digitale Lehre noch im Projekt-Stadium befindet, handelt es sich meist um strategisch ausgerichtete Maßnahmen, mit dem Ziel, die quasi „prototypisch“ realisierten digitalen Lehr- und Lernsettings zielorientiert, auf Dauer und nachhaltig an der Hochschule zu verankern.

Als wesentliche Probleme werden einmal mehr fehlende finanzielle und personelle Ressourcen, rechtliche Hürden, mangelnde „Management Attention“ und unzureichende Support- und Organisationsstrukturen beschrieben. Entsprechend gehört zu den wichtigsten ausgesprochenen Empfehlungen, die jeweiligen hochschulspezifischen Ziele möglichst klar, jedoch mit ausreichend großen Gestaltungsräumen zu formulieren, und diese entsprechend nachhaltig und strukturiert umzusetzen.





# 1. FRAGESTELLUNG

Das CHE Centrum für Hochschulentwicklung betreut zusammen mit CHE Consult im Rahmen des vom BMBF geförderten Projekts Hochschulforum Digitalisierung (HFD) die Themengruppe „Change Management & Organisationsentwicklung“. In diesem Zusammenhang wurde das mmb Institut – Gesellschaft für Medien- und Kompetenzforschung mbH mit der Durchführung der vorliegenden Studie beauftragt, die einen Einblick in existierende nationale Beispiele für die stärkere hochschulische Profilbildung durch digitale Medien in Studium und Lehre bietet.

## Ausgangspunkt

Während die Digitalisierungspotenziale für einen der Kernbereiche der Hochschule – die Lehre – vom Hochschulforum Digitalisierung bereits mehrfach untersucht, beispielhaft beschrieben und öffentlich diskutiert wurden, steht eine Analyse der strategischen und institutionellen Profilierungspotenziale durch die digitale Lehre noch aus. Dabei ist es aus Sicht der Themengruppe wesentlich, Digitalisierungsphänomene an Hochschulen zu differenzieren, zum einen als eher unspezifischen, durch die gesellschaftlichen Veränderungen evozierten Modernisierungsprozess, zum anderen als zielorientiertes Handeln auf Basis einer daraufhin ausgerichteten institutionellen Strategie und Wettbewerbsposition (Themengruppe Change Management & Organisationsentwicklung 2016). Viele Hochschulen sehen – so die Forschungsergebnisse der Themengruppe – die Digitalisierung der Lehre primär als unausweichliche Maßnahme, um Schritt zu halten mit den technologischen Entwicklungen bzw. mit den Erwartungen der Öffentlichkeit, Politik und nicht zuletzt der heutigen Studierendengenerationen. So erscheint die Digitalisierung quasi als „Gebot der Stunde“, dem sich mehr oder minder alle Hochschulen zu stellen haben – mit nur geringem Potenzial für die hochschulstrategische Positionierung. Und richtig: Die IT-gestützte Modernisierung der Lehre ist für sich genommen noch kein starkes profilbildendes Element. Erst wenn die dadurch ermöglichten neuen Potenziale dazu genutzt werden, einer Hochschule strategische Wettbewerbsvorteile oder andere Alleinstellungsmerkmale zu verschaffen, sind sie im Rahmen dieser Studie von Interesse.

## Studienziel und Leitfragen

Wenn es also heute auch darum geht, die Digitalisierung der Lehre so auszurichten, dass damit die übergeordneten Zielstellungen einer Hochschule besser und nachhaltiger realisiert werden können und damit nicht zuletzt auch die Unterscheidbarkeit im Wettbewerb mit anderen erreicht werden kann: Welche Ziele sind dies dann genau? Welche Ziele eignen sich hierfür in besonderem Maße? Und mit welchen konkreten Maßnahmen und in welchem Umfang werden sie umgesetzt?

Im Zentrum der Studie stehen vor diesem Hintergrund vier Leitfragen:

1. Welche Profilbildungspotenziale und Strategien zur Digitalisierung der Hochschullehre sind zu beobachten?
2. Lassen sich „Profilbildungstypen“ identifizieren und mit Fallbeispielen belegen?



3. Wo sehen die Hochschulen, die über profilbildende Strategien zur Digitalisierung der Lehre verfügen, Probleme und Herausforderungen, insbesondere auf der Organisationsebene?
4. Welche Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen lassen sich daraus ableiten?

Das folgende Kapitel befasst sich mit der Beantwortung der ersten Leitfrage und leitet mögliche strategische Profilbildungsoptionen durch die Digitalisierung der Lehre her. Die Leitfragen 2 bis 4 werden mit Hilfe einer empirischen Fallstudie untersucht, deren zugrundeliegende Methode sowie die Ergebnisse in den Kapiteln 3 und 4 vorgestellt werden. Das abschließende fünfte Kapitel widmet sich der Diskussion der Ergebnisse.

## 2. STRATEGISCHE PROFILBILDUNGSOPTIONEN DURCH DIGITALISIERUNG DER LEHRE

### 2.1 Profilbildungskategorien

Die Diskussion über die Potenziale digitaler Lehre sowie über strategische Handlungsoptionen für Hochschulen läuft bereits seit vielen Jahren. Dominierten anfänglich didaktische Potenziale (z.B. für multimediales und kollaboratives Lernen, für Visualisierung und Simulation, Gamefication) des „E-Learnings“, so wurden später zunehmend organisationsbezogene Aspekte betont, wie z.B. zeitliche Flexibilität, Verfügbarkeit, Mobilität, Ortsunabhängigkeit, Serviceorientierung etc. In den vergangenen Jahren rückten dann die individuellen Konfigurationsmöglichkeiten digitaler Lehrangebote (Adaptivität, Individualisierung, Learning Analytics) immer stärker in den Vordergrund der Diskussion. Nicht zuletzt angestoßen durch die MOOC-Initiativen verschiedener US-amerikanischer Hochschulen lässt sich beobachten, dass auch hierzulande wieder intensiv über das Potenzial digitaler Lehrangebote für das Life-Long-Learning sowie im Hinblick auf Internationalisierung, Hochschulmarketing und die (internationale) Studierenden-Akquise nachgedacht wird.<sup>1</sup> Auch im Rahmen der ersten Phase des Hochschulforums Digitalisierung entstanden mehrere Untersuchungen und Berichte zu diesen Potenzialen – worauf auch der vorliegende Bericht aufbauen kann (siehe umseitige Übersicht).

---

<sup>1</sup> vgl. z. B. Schmid (2016)



**Untersuchungsrelevante Arbeitspapiere des Hochschulforums Digitalisierung**

(<https://hochschulforumdigitalisierung.de/veroeffentlichungen>):

Themengruppe Change Management & Organisationsentwicklung (2016). Zur nachhaltigen Implementierung von Lehrinnovationen mit digitalen Medien. Arbeitspapier Nr. 16.

Themengruppe Change Management & Organisationsentwicklung (2015). Die Verankerung von digitalen Bildungsformaten in deutschen Hochschulen – Ein Großprojekt wie jedes andere?. Arbeitspapier Nr. 11.

Wannemacher, K. (2016). Digitale Modelle internationaler Hochschulkooperation in der Lehre. Arbeitspapier Nr. 22.

Zawacki-Richter, O., Bedenlier, S. (2016). Zur Rolle und Bedeutung von digitalen Medien in Internationalisierungsstrategien deutscher Hochschulen. Arbeitspapier Nr.12.

Schmid, U., Thom, S., Görtz, L. (2016). Ein Leben lang digital lernen – neue Weiterbildungsmodelle aus Hochschulen. Arbeitspapier Nr. 20.

Willige, J. (2016). Auslandsmobilität und digitale Medien. Arbeitspapier Nr. 23.

Wannemacher, K., Jungermann, I. Scholz, J., Tercanli, H. & Villiez, A. (2016). Digitale Lernszenarien im Hochschulbereich. Arbeitspapier Nr. 15.

Schön, S., Ebner, M., Schön, M. (2016). Verschmelzung von digitalen und analogen Lehr- und Lernformaten. Arbeitspapier Nr. 25.

Deimann, M. (2016). Stärkere Individualisierung der Lehre durch Neue Medien. Arbeitspapier Nr. 26.

Michel, L.P., Goertz, L., Radomski, S., Fritsch, T., Baschour, L. (2015). Digitales Prüfen und Bewerten im Hochschulbereich. Arbeitspapier Nr. 1.

**Ergebnisse und Vorträge des Konferenztages „Digitalisierung der Hochschul-  
lehre: Strategieoptionen für Hochschulen“ am 7. Juni 2016 in Hamburg**

Vortrag Prof. Michael Kerres: Welche Strategieoptionen bestehen bei der Digitalisierung der Lehre? <https://www.youtube.com/watch?v=ZBTCqkgrh1A&t=36s>

Vortrag Prof. Wilfried Müller: Warum eine Strategie für die Digitalisierung der Lehre? <https://www.youtube.com/watch?v=16GzCFforPHU>

In seinem Vortrag „Welche Strategieoptionen bestehen bei der Digitalisierung der Lehre?“ anlässlich des Konferenztages „Digitalisierung der Hochschullehre: Strategieoptionen für Hochschulen“ am 7. Juni 2016 in Hamburg machte Michael Kerres<sup>2</sup> auf einen zentralen Punkt in dieser Debatte aufmerksam: Er wies darin auf den Unterschied zwischen technologischen Modernisierungsmaßnahmen im Bereich der Lehre einerseits und strategischen Ziel-

<sup>2</sup> vgl. Kerres (2016). <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/blog/strategien-digitales-zeitalter-bericht-konferenztage>



stellungen durch die digitale Lehre andererseits hin. So sei z.B. die Einführung eines Lernmanagement- oder Video-Konferenzsystems eher als Modernisierungsmaßnahme im Bereich der Lehre zu begreifen und sage als solches wenig darüber aus, mit welchem Ziel diese Technologien an der Hochschule eingesetzt werden. Genau darum - um diese Zieldefinition - gehe es jedoch, wenn über strategisches Handeln an Hochschulen nachgedacht wird.

Im Rahmen derselben Veranstaltung betonte Wilfried Müller in seinem Vortrag: „Warum eine Strategie für die Digitalisierung der Lehre?“<sup>3</sup> gleichfalls die Notwendigkeit einer strategischen Zieldefinition und konkretisierte dies durch einen entsprechend geschärften Strategiebegriff. Sein Vorschlag lautet, Strategie als „Art und Weise der Erreichung relevanter Ziele zur besseren Positionierung einer Organisation im gesellschaftlichen Umfeld“ zu verstehen – und dies abzugrenzen von rein operativen Maßnahmen im Sinne der organisatorischen Optimierung. Wichtig sind dabei für Müller zwei weitere Aspekte: Erstens gehe es darum, anspruchsvolle – mithin „nicht alltägliche“ – Ziele zu setzen und zweitens beruhe strategisches Handeln nicht allein auf einer ambitionierten Zieldefinition sondern auch auf konkreten Vorstellungen zur Umsetzung derselben, im Sinne der „Governance“. Dabei sei als besondere Herausforderung die Tatsache zu berücksichtigen, dass Hochschulen und Universitäten hybride Organisationen seien, die einerseits durch ein Management geführt und geleitet werden, andererseits in weiten Teilen aber auch im Modus der Selbstverwaltung (vgl. Themengruppe Change Management & Organisationsentwicklung 2016).

Unter Bezug auf diese Vorarbeiten sowie in engem Austausch mit der Themengruppe „Change Management & Organisationsentwicklung“ wurden für die vorliegende Untersuchung schließlich verschiedene strategische Ziele für die Digitalisierung der Lehre diskutiert. Ausschlaggebende Kriterien waren hierfür:

1. Es handelt sich nicht ausschließlich um technologische Modernisierungsmaßnahmen.
2. Es handelt sich um ambitionierte Zielstellungen – abgeleitet aus der aktuellen Diskussion um Potenziale der Digitalen Lehre.
3. Es handelt sich um „generische“ Zielstellungen, die, wenngleich in spezifischer Ausprägung, übertragbar sind auf unterschiedliche Hochschultypen und -größen.
4. Es handelt sich um Zielstellungen, die weniger die administrative Seite der Lehrorganisation (im Sinne des Campus-Managements) als vielmehr die didaktisch-methodische Dimension der Lehre betreffen.

Im Ergebnis wurden schließlich fünf exemplarische Profilbildungs-Potenziale identifiziert, die sich nach Ansicht der Themengruppe dafür eignen, das strategische Handeln der Hochschulen entsprechend auszurichten:

---

<sup>3</sup> vgl. Müller (2016). <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/blog/strategien-digitales-zeitalter-bericht-konferenztag>



## Internationalisierung

Studierende, Lehrende und Hochschulen können durch den Einsatz digitaler Lehr- und Lernformate sehr viel intensiver und flexibler mit internationalen Partnern kooperieren und sich potenziell weltweit vernetzen. Sie können dafür soziale Netzwerke, Lernplattformen und Kollaborationsplattformen nutzen und digitale Angebote entwickeln, die die Lehre qualitativ stärken. Zugleich können dadurch auch Reputationseffekte erzielt werden, um sich auf dem globalen Bildungsmarkt zu positionieren und internationale Studierende und Fachkräfte für Deutschland zu gewinnen. Diese Potenziale wurden im Rahmen des Hochschulforums Digitalisierung (HFD) ausführlich untersucht und beschrieben (vgl. Wannemacher 2016). Dabei wurden insbesondere drei Dimensionen der Internationalisierung genauer untersucht:

1. Internationalisierung des Curriculums durch digitalisierte Gastvorträge,
2. gemeinsame Gestaltung einzelner Kurse, die vollständig digital oder im Rahmen von „Blended Learning“-Modellen dezentral an den jeweiligen Hochschulen gelehrt werden, sowie
3. gemeinsame Entwicklung ganzer Studiengänge in der grundständigen Lehre oder der wissenschaftlichen Weiterbildung.

In einer weiteren Studie des HFD mit dem Titel „Auslandsmobilität und digitale Medien“ (vgl. Willige 2016) wurden über die genannten Potenziale hinaus auch die erweiterten Möglichkeiten für die Erleichterung der Studierendenmobilität herausgearbeitet.

Die somit umfassend beschriebenen Potenziale für Kooperation, Austausch und Mobilität im internationalen Rahmen stellen für die vorliegende Untersuchung eine erste wichtige Profilbildungskategorie dar.

## Anwendungsorientierte Lehre

Auch die zweite Profilbildungskategorie wurde im Rahmen der Arbeit des Hochschulforums Digitalisierung verschiedentlich angesprochen, wenngleich eher implizit (u.a. im Rahmen des HFD Arbeitspapiers 15 „Digitale Lernszenarien im Hochschulbereich“, vorgelegt von Wannemacher et al. 2016). Es geht dabei um das Potenzial digitaler Lernmedien, den Anwendungsbezug der akademischen Lehre zu erhöhen, indem beispielsweise Blended-Learning- oder Flipped-Classroom-Arrangements umgesetzt werden, die es Studierenden erlauben, auch außerhalb der Hochschule bzw. des Seminar- oder Vorlesungsraums praxisorientierte Lernprojekte – z.B. im Labor oder im Unternehmen – durchzuführen. Digitale Medien können z.B. dafür eingesetzt werden, Anwendungserfahrungen einfacher zu dokumentieren (bspw. durch Projekt-Blog, Wikis, Podcasts, Dokument-Sharing), zu reflektieren und auch zu kommunizieren (bspw. mittels Sozialer Medien, Kollaborations-Plattformen) – und dies wiederum als Input aus der Praxis in die akademische Lernsituation der Hochschule einzubinden. So werden neue Lehr- und Lernsettings ermöglicht, in denen Theorie und Praxis, informelle und formelle Lernphasen auf attraktive Weise verbunden werden können. Insgesamt zählt dieses Potenzial auf eine Verbesserung der hochschulischen Lehrqualität ein, die häufig als theorielastig und realitätsfern empfunden wird. Dabei ist die Profilbildungsoption „Anwendungsorientierung“ möglicherweise in erster Linie im Hinblick auf Fach-



hochschulen interessant – während an Universitäten oftmals die Forschungsorientierung im Mittelpunkt steht.

### **Forschungsorientierte Lehre**

Dieselben mediendidaktischen Formate und Arrangements, die eine höhere Anwendungsorientierung der Lehre ermöglichen, eignen sich im Prinzip auch dafür, die Forschungsorientierung der wissenschaftlichen Lehre zu erhöhen (vgl. Schön et al. 2016) – mit dem Unterschied, dass hier nicht nur praktische (Labor-)Situationen medial besser dokumentiert und in der Lehre reflektiert werden können, sondern darüber hinaus auch erhebliche medientechnologische Potenziale zur virtuellen Simulation gegeben sind. Virtuelle Labore und Computersimulationen, Planspiele und 3D-Arrangements ermöglichen heute die Umsetzung von wissenschaftlichen Experimenten und Versuchsanordnungen, die sich angesichts hoher Studierendenzahlen und begrenzter Finanzmittel in der Präsenzlehre der Hochschulen kaum darstellen lassen. Darüber hinaus ermöglichen die heute weithin verfügbaren hohen Rechenleistungen und Forschungs-Netzkapazitäten auch deutlich größeren Studierendengruppen den Zugang zu experimenteller, (natur-)wissenschaftlicher Arbeit – wodurch wiederum die Attraktivität und Exzellenz der akademischen Lehre gesteigert werden kann. Die Profilbildungsoption „Forschungsorientierte Lehre“ ist daher vermutlich insbesondere für (Technische) Universitäten mit naturwissenschaftlich-technischen Schwerpunkten in Lehre und Forschung von Bedeutung.

### **Individualisierte Lehre / Heterogenisierung**

Auch das Potenzial zur Individualisierung der Hochschullehre durch digitale Medien wurde vom Hochschulforum Digitalisierung bereits ausführlich untersucht (vgl. Deimann 2016). Inhaltlicher Schwerpunkt der genannten Studie ist das Konzept der „Learning Analytics“, das es ermöglichen soll, individuelle Bedürfnisse, Lerngewohnheiten und Kompetenzprofile zum Ausgangspunkt der digitalen Lehrangebote zu machen – und dadurch adaptive, personalisierte Lernumgebungen zu schaffen. Doch dieses Ziel kann nicht allein durch avancierte Data- und Profil-Analysen erreicht werden, sondern beispielsweise auch durch Eingangstests oder lehr- und lernbegleitende (formative) eAssessments (vgl. Michel et al. 2015). Das durch Data-Analytics oder Tests entstehende Wissen über Lerner- und Kompetenzprofile kann dafür eingesetzt werden, passgenauere Angebote und individualisierte Lernpfade zu entwickeln bzw. bestimmten Lerngruppen zeitlich, fachlich oder auch örtlich die jeweils passenden Angebote bereitzustellen. Damit eröffnet sich nicht nur eine neue Qualitätsdimension für die wissenschaftliche Lehre, sondern vor allem auch die Möglichkeit, mit zunehmend größeren und heterogeneren Studierendengruppen (insbesondere nicht-traditionellen Studierenden) umzugehen und Drop-Out Quoten zu reduzieren.

### **Lebenslanges Lernen / Akademische Weiterbildung**

Schließlich ist auch die letzte der hier dargestellten Profilbildungsoptionen bereits vielfach Gegenstand wissenschaftlicher Diskussion und Forschung geworden – u.a. wiederum im Rahmen des Hochschulforums Digitalisierung (vgl. Schmid et al. 2016). Nicht erst mit dem Beginn des MOOC-Hypes vor ca. fünf Jahren, sondern bereits 15 bis 20 Jahre früher haben die wissenschaftlichen Weiterbildungseinrichtungen an Hochschulen damit begonnen, digitale Angebote für den Markt der akademisch-beruflichen Weiterbildung zu entwickeln. Dabei



handelte es sich zunächst meist um webbasierte Kurse oder DVDs, die ergänzend zu Präsenzveranstaltungen eingesetzt wurden. Später kamen Webinare und sogar komplette Online-Studiengänge hinzu – letztere häufig in Zusammenarbeit mit einzelnen Fachbereichen entwickelt. Der Erfolg der ersten MOOC-Plattformen in den USA intensivierte dann auch hierzulande wieder die Diskussion über die Möglichkeiten, wissenschaftliche Lernangebote verstärkt online für Zielgruppen jenseits der Präsenzstudierenden anzubieten, zumal bekanntlich die wissenschaftliche Weiterbildung neben Forschung und Lehre zu den drei Hauptaufgaben der deutschen Hochschulen zählt. Neben kommerziell-wirtschaftlichen Überlegungen (Neue Kundengruppen im Bereich der Corporate Education, Alumni etc.) spielen dabei für Hochschulen auch gesellschafts- und bildungspolitische Motive (Öffnung der Hochschule, gesellschaftliche Teilhabe etc.) sowie Marketing-Aspekte eine Rolle. Nicht zuletzt können sich Hochschulen durch neue, attraktive Weiterbildungsangebote auch im zunehmenden Wettbewerb um Studierende und privatwirtschaftliche Fördermittel profilieren.

## 2.2 Strategie versus Experiment

Hochschulen in Deutschland setzen bereits seit langem digitale Medien in der Lehre ein. Sie tun dies aus unterschiedlichen Gründen und Motiven, wobei neben der Initiative Einzelner häufig vor allem Förderprojekte ausschlaggebend waren – und nach wie vor sind. Vor allem im Rahmen des BMBF Programms „Neue Medien in der Bildung“<sup>4</sup> sowie in den nachfolgenden Förderprogrammen wurden an vielen Hochschulen Projekte zur Entwicklung und Einführung digitaler Lehrangebote realisiert, in denen teils didaktische, teils technische oder auch organisatorische Aspekte erprobt wurden. Selten, so wurde in der nachfolgenden Diskussion kritisch festgestellt, konnten diese Projekte nachhaltig institutionalisiert und fortgeführt werden, überwiegend blieb es bei Tests und zeitlich befristeten Aktivitäten.

Es war vor diesem Hintergrund für die vorliegende Untersuchung sehr wichtig, zwischen derartigen experimentellen – oftmals als Reaktion auf äußere Anreize entstandenen – Projekten einerseits und langfristigen, quasi „intrinsisch“ motivierten Maßnahmen strategischer Art auf der anderen Seite zu unterscheiden. Nur letzteres war hier von Interesse – und primär darauf zielte schließlich auch die leitfadengestützte Befragung ab. Anknüpfend an die oben erwähnte Strategie-Definition von Wilfried Müller wurde daher zwischen zunächst einem strategischen Ansatz und eher experimentellen Projekten unterschieden:

Unter Strategie („Strategos“, gr.=Heerführer) werden hier zielgerichtete Maßnahmen und Verhaltensweisen verstanden, die verbindlich, geplant und nachhaltig umgesetzt werden. Charakteristisch sind folgende Merkmale:

---

<sup>4</sup> vgl. z. B. Förderprogramm Neue Medien in der Bildung. Auditempfehlungen zum Förderbereich „Neue Medien in der beruflichen Bildung“, Online verfügbar unter: [http://www.dlr.de/pt/Portaldaten/45/Resources/a\\_dokumente/BMBF-neue\\_medien\\_in\\_der\\_beruflichen\\_bildung.pdf](http://www.dlr.de/pt/Portaldaten/45/Resources/a_dokumente/BMBF-neue_medien_in_der_beruflichen_bildung.pdf)



- Ambitionierte und verbindliche Zielformulierung im Sinne strategischer Optionen,
- basierend auf Stärken/Schwächen-Analysen,
- basierend auf Markt- und Wettbewerbsanalysen,
- verbunden mit entsprechender Ressourcenplanung und Organisationsentwicklung.

Um einen strategischen Ansatz handelt es sich demnach, wenn eine Hochschule, ausgehend von ihrer jeweiligen übergreifenden Zielstellung, auch die Digitalisierung der Lehre entsprechend ausrichtet, um damit ihr strategisches Profil nachhaltig zu stärken und zu untermauern. Entscheidend ist hierbei auch der Grad der Synchronisation des allgemeinen Hochschulprofils einerseits mit den Maßnahmen rund um die Digitalisierung der Lehre andererseits.

Im Unterschied hierzu werden unter Experimenten („Experimentum“, lat.=Versuch, Probe, Prüfung) Versuchsprojekte zur empirischen Überprüfung bestimmter Annahmen mit unbestimmtem Ausgang verstanden, die in der Regel weder dauerhaft verankert noch mit den Zielen der Hochschule harmonisiert sind. Merkmale sind:

- Zeitlich/räumliche Begrenzung,
- Test- und Labor-Situation,
- basierend auf Annahmen und Hypothesen,
- mit dem Ziel der Erkenntnisgewinnung bzw. Validierung vorheriger Annahmen.

Experimentelle Ansätze sind mithin projektorientierte Einzelmaßnahmen, die nicht oder nur schwach mit den übergreifenden Zielstellungen der Hochschule synchronisiert sind, denen nicht direkt eine strategische Relevanz zugeschrieben wird und die zumeist als organisatorisch unverbundene „Insellösung“ wahrgenommen werden.

Im Fortgang der Untersuchung und angeregt durch die Interviews und Analysen der Hochschulaktivitäten erschien es schließlich zweckmäßig, neben diesen beiden Varianten noch einen dritten, quasi dazwischenliegenden Maßnahmen-Typus zu unterscheiden. Dabei handelt es sich um Projekte und Aktivitäten, die zwar durchaus einen experimentellen, versuchsartigen Charakter haben, jedoch zugleich an die strategischen Zielstellungen der jeweiligen Hochschule anknüpfen und damit synchronisiert sind. Sinn dieser Maßnahmen ist es zu testen, ob und inwieweit die jeweiligen Angebote im Bereich der digitalen Lehre auf das übergreifende strategische Zielbild der Hochschule „einzahlen“ und dies im Idealfall stärken. Ist dies der Fall, so werden die prototypisch umgesetzten Maßnahmen im Idealfall verstetigt und organisationsweit ausgerollt.

Dieser von uns als Startup-Ansatz bezeichnete Typus – quasi zwischen Experiment und Strategie – ähnelt sehr stark dem Konzept, das in den vergangenen Jahren unter Bezeichnungen wie „Rapid Prototyping“ oder „Agile Development“ insbesondere in Software-Startups und im Kontext von Digitalisierungsprojekten in Unternehmen immer häufiger umgesetzt wird. Basierend auf Methoden wie dem „Design Thinking“ und agiler Softwareentwicklung wird dabei ein Vorgehen realisiert, das anstelle langfristiger Umsetzungspläne, kom-





plexer Anforderungskataloge und Pflichtenhefte stärker auf kurze, prototypische Umsetzungsphasen setzt, die dann am Markt bzw. mit dem Kunden/Nutzer getestet und je nach Ergebnis entsprechend weiterentwickelt werden. Nur was sich in der Praxissituation, in der Interaktion mit den Kunden bzw. im Prozess bewährt, findet schließlich auch Eingang in das finale Produkt oder die Anwendung. Dabei werden solche Projekte häufig klar abgegrenzt von der restlichen Organisation des Unternehmens, um dadurch Störfeuer, Ängste und Bedenken aus dem Bereich der etablierten Geschäftsfelder möglichst gering zu halten und bestehende Abläufe, Gewohnheiten und Regularien nicht zu irritieren.

## 3. METHODISCHES VORGEHEN

Lassen sich die hergeleiteten exemplarischen Profilbildungsoptionen durch digitale Lehre in der Realität der deutschen Hochschullandschaft identifizieren? Diese Forschungsfrage wurde mit einer empirischen Fallstudie untersucht, deren methodisches Vorgehen nachfolgend vorgestellt wird.

Das methodische Vorgehen der Studie gliedert sich in drei Schritte:

1. Vorbereitender Teil,
2. Materialanalyse sowie
3. leitfadengestützte Interviews.

### 3.1 Vorbereitender Teil

Im vorbereitenden Teil der Studie wurden zunächst strategische Profilbildungsoptionen durch die Digitalisierung der Lehre recherchiert und mit der Themengruppe „Change Management & Organisationsentwicklung“ diskutiert. Daran schloss sich in enger Abstimmung mit der Themengruppe die Auswahl der Fallbeispiele an. Diese war geleitet von folgenden Zielen:

- Die Fallbeispiele sollen die angenommenen Profilbildungstypen illustrieren und in einem ersten Schritt validieren. Eine Bestätigung oder Widerlegung der Typen nach repräsentativen Gesichtspunkten kann und soll im Rahmen der qualitativen Studie aber nicht geleistet werden.
- Die Fallbeispiele sollen ein ausgewogenes Verhältnis bezüglich der Gesichtspunkte Hochschultyp und -trägerschaft sowie Förderung im Rahmen des „Strategiewettbewerb Hochschulbildung und Digitalisierung“ durch den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und die Heinz Nixdorf Stiftung repräsentieren, um ein möglichst breites Bild von Strategien für die Digitalisierung der Lehre an deutschen Hochschulen zu erhalten. Da ein Ziel dieser Studie die Ableitung von Handlungsempfehlungen ist, erleichtert die Auswahl von vergleichbaren (deutschen) Hoch-



schulen die Annahme von Empfehlungen erheblich, daher wurde von der zunächst beabsichtigten Einbeziehung internationaler Beispiele abgesehen.

- Schließlich war es der Themengruppe wichtig, in den Fallbeispielen auch im gegebenen Zusammenhang bisher seltener berücksichtigte Hochschulen vertreten zu haben, die entweder vergleichsweise originelle Wege bei der Digitalisierung der Lehre beschreiten oder aber „Regelfall“-Beispiele für Hochschulen mit einer herkömmlichen Ausrichtung und Ausstattung sind.
- Die Auswahl sowie Analyse der Fallbeispiele ist mit keiner Bewertung verbunden, sondern dient primär dem Sichtbarmachen der entsprechenden Initiativen als Impuls für andere Hochschulen auf ihrem Weg in das digitale Zeitalter.

### 3.2 Analyseteil 1: Materialanalyse

Um die im vorbereitenden Teil ausgewählten Fallbeispiele und ihre erste Zuordnung zu Profilierungskategorien zu prüfen, wurden in der Materialanalyse allgemein zugängliche Quellen recherchiert und gesichtet. Zum untersuchten Material gehören Strategiepapiere, Homepages, Leitbilder, Hochschulentwicklungspläne, Jahresberichte, Imagebroschüren sowie Projektpräsentationen.

Im Fokus der qualitativen Analyse stand die Beantwortung folgender Leitfragen:

- Welches Profil hat die Hochschule, welches Leitbild hat sie sich gegeben?
- Wo und wie wird über den Einsatz digitaler Medien in der Lehre kommuniziert? Ist ein Fokus zu erkennen?
- Welche Ziele werden mit dem Einsatz digitaler Medien in der Lehre verfolgt?
- Gibt es eine Anbindung an übergeordnete Hochschulziele bzw. das Hochschulprofil?
- Welche digitalen Lernsettings kommen zum Einsatz bzw. werden entwickelt?

Auf Basis der Analyseergebnisse wurden im Rahmen des zweiten Analyseteils die Leitfäden der telefonischen Interviews hochschulspezifisch angepasst.

### 3.3 Analyseteil 2: Leitfadengestützte Experteninterviews

Da allein aus der Analyse des verfügbaren Materials weder eine zuverlässige Identifikation noch eine Strategie-Typisierung vorgenommen werden kann, bestand der zweite Analyseteil aus Interviews mit thematisch involvierten Hochschulvertreter(inne)n. Um hier zudem unterschiedliche Perspektiven der Positionen und Erfahrungen zum Thema „Profilbildung durch digitale Medien in Studium und Lehre“ zu erfassen, wurde angestrebt, pro Hochschule jeweils ein Interview mit einer Person der Hochschulleitungsebene (Präsidium) sowie einer Person der mittleren Entscheider(innen)ebene (Führungskräfte aus mediendidaktischen Zentren, Stabsstellen, Dekanate, Projektleiter(inne)n) zu führen.



An den zehn ausgewählten Hochschulen wurden insgesamt 17 Interviews geführt, davon sechs mit Hochschulleitungsvertreter(inne)n – i. d. R. Vizepräsident(inn)en für Studium und Lehre – und elf mit Führungskräften der mittleren Ebene – i.d.R. Leiter und Leiterinnen zentraler Referate oder Zentren für Medien und Mediendidaktik bzw. E-Learning.<sup>5</sup>

Die 30- bis 50-minütigen telefonischen leitfadengestützten Interviews wurden protokolliert, besonders aussagekräftige Statements im Wortlaut erfasst.

Inhalt der Interviews waren die folgenden Themen – jeweils auf die aus der Materialanalyse gewonnenen Hochschulspezifika angepasst. Der Leitfaden zur Durchführung der Interviews befindet sich im Anhang dieses Arbeitspapiers:

- Stand der Digitalisierung der Lehre: Strategie vs. Experiment
- Zielstellungen für den Einsatz digitaler Medien sowie für die Hochschule
- Einsatzformen digitaler Medien in der Lehre
- Erfahrungen, Probleme und Handlungsempfehlungen

## 4. ERGEBNISSE DER STUDIE

Lassen sich nun die angenommenen Profilbildungskategorien tatsächlich in der Praxis wiederfinden? Zur Beantwortung dieser Frage werden im ersten Teil der Ergebnisdarstellung (4.1) die fünf Profilbildungskategorien anhand der zehn Fallbeispiele illustriert. Die geschilderten Probleme und Herausforderungen bei der Entwicklung und Umsetzung von Digitalisierungsstrategien sowie die daraus abgeleiteten Empfehlungen sind Gegenstand der daran anschließenden Abschnitte (4.2 und 4.3).

### 4.1 Profilbildungskategorien an Fallbeispielen

Wie der nachfolgenden Übersicht zu entnehmen ist, konnten alle Fallbeispiele den fünf Profilbildungskategorien zugeordnet werden. Das heißt, es lassen sich in der deutschen Hochschullandschaft strategische Profilbildungsinitiativen identifizieren, die eine Ausrichtung im Sinne der vorgeschlagenen Kategorien aufweisen.

---

<sup>5</sup> An vier Hochschulen konnten aufgrund des zeitlichen Projektrahmens keine Gespräche mit Vertreter(innen) der Leitungsebene terminiert werden. Allerdings waren die Interviewpartner(innen) auf mittlerer Entscheider(innen)ebene an diesen Hochschulen sehr eng an die Hochschulleitung angebunden, so dass hier beide Perspektiven mit einem Interview eingenommen werden konnten.



Internationalisierung	Anwendungsorientierte Lehre	Forschungsorientierte Lehre	Individualisierte Lehre / Heterogenisierung	Lebenslanges Lernen / Akadem. Weiterbildung
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Freie Universität Berlin</li> <li>▪ Pop-Akademie Baden- Württemberg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Technische Hochschule Nürnberg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universität Paderborn</li> <li>▪ Technische Universität Dresden</li> <li>▪ Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beuth Hochschule für Technik Berlin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Technische Universität Kaiserslautern</li> <li>▪ Hochschule Kaiserslautern</li> <li>▪ Hochschule Wismar</li> </ul>

Abbildung 1: Zuordnung der Fallbeispiele zu Profilbildungskategorien

Vorausgeschickt seien jedoch zwei Bemerkungen:

Erstens verfolgt keine der untersuchten Hochschulen ausschließlich nur eine Ausrichtung im Sinne der Profilbildungskategorien exklusiv, es finden sich vielmehr bei jeder Hochschule mindestens zwei Profilierungspotenziale, die entsprechend der Angaben der Interviewpartner(innen) intensiv verfolgt werden. So ist beispielsweise individualisierte Lehre nur in einem Fall die primär verfolgte Profilbildungsoption, aber in acht Fällen mit jeweils anderen Kategorien, insbesondere der forschungsorientierten Lehre und dem lebenslangen Lernen, kombiniert. Das lässt auf eine besondere Bedeutung dieser Profilbildungsoption schließen. Eine umfassende quantifizierende Aussage darüber, welche Kategorien in der deutschen Hochschullandschaft vorherrschend sind, kann und soll jedoch mit dieser qualitativen Studie nicht getroffen werden. Obwohl es in der Regel mehrere Ausrichtungen pro Hochschule gibt, lässt sich aber zumeist ein strategischer Schwerpunkt feststellen. Nach diesem jeweiligen Schwerpunkt wurden die Fallbeispiele eingeordnet.

Die zweite Anmerkung betrifft den jeweiligen Strategiestatus. Auch wenn in einigen Fällen dieselben strategischen Zielstellungen auftreten, zeigt die Einzelfallbetrachtung zum Teil erhebliche Unterschiede in der Art und Weise der strategisch-organisatorischen Umsetzung. Insgesamt findet sich in der Untersuchung nur ein Fallbeispiel, das noch einem reinen Experimentierstadium zuzuordnen ist. Die meisten anderen ausgewählten Fälle verfolgen mehr oder weniger explizit formulierte Strategien, und einige befinden sich in einer „prototypischen“ Zwischenphase, indem sie versuchsweise Angebote entwickeln bzw. diese schrittweise in der Organisation ausrollen – und dabei Erfahrungen für eine zukünftige Strategie sammeln.

Bei der nun folgenden Illustration der Profilbildungsoptionen werden die Fallbeispiele und deren jeweiliges Vorgehen bei der Digitalisierung der Lehre anhand einschlägiger Kennzeichen von Strategien vorgestellt:

- Status: Befindet sich die Hochschule mit ihren Maßnahmen zur Digitalisierung der Lehre im experimentellen Stadium, im Zwischenstadium „Startup“ oder verfügt sie bereits über eine ausgearbeitete und/oder weitgehend umgesetzte Strategie?
- Dokumentation: Gibt es eine schriftliche Formulierung der Strategie?
- Organisationsstrukturen: Wo ist die Digitalisierung der Lehre verortet, welche Zuständigkeiten und Ansprechpartner(innen) gibt es?
- Ziele: Welche Ziele werden mit dem Einsatz digitaler Medien in der Lehre verfolgt?



- Verbindlichkeit: Wie hoch ist die Verbindlichkeit der Zielumsetzung und wie wird sie geschaffen?
- Planungshorizont: Gibt es eine Planung, die über das einzelne Projekt hinausgeht und ist diese eher mittelfristig (ein bis zwei Jahre) oder langfristig (mehr als 2 Jahre) angelegt?
- Synchronisation mit Hochschulzielen: Inwiefern sind die Ziele und Maßnahmen digitaler Lehre an übergeordnete Hochschulziele angebunden?

Vorangestellt ist jeweils die vorgenommene Zuordnung zu den Profilbildungskategorien sowie zum Strategiestatus anhand einer Matrix. Die zwei Größen der schwarzen Punkte kennzeichnen die Bedeutung der jeweiligen Profilierungskategorie.

### 4.1.1 Profiltyp Internationalisierung

#### 4.1.1.1 Freie Universität Berlin

Die Freie Universität Berlin wird aufgrund der Materialanalyse sowie der geführten Interviews mit dem Leiter des CeDiS – Center für digitale Systeme und dem Prodekan für Studien und Lehre des Fachbereichs Politik- und Sozialwissenschaften dem Profiltyp Internationalisierung in Kombination mit den Typen Weiterbildung und Individualisierung zugeordnet.

Weiterbildung			●
Individualisierung			●
Forschungsorientierte Lehre			
Anwendungsorientierte Lehre			
Internationalisierung			●●
	Experiment	Startup/ Prototyp	Strategie

Abbildung 2: Profilbildungsmatrix Freie Universität Berlin

**Status:** Strategie

Zwar wurde ein Strategie-Papier bislang noch nicht explizit formuliert und verabschiedet, dennoch existiert dem CeDiS-Leiter zufolge eine „gelebte“ Strategie für die Digitalisierung von Forschung und Lehre. Die ab 2003 geschaffenen Strukturen wie der Aufbau des CeDiS mit festem Personal, die kontinuierliche Betreuung des Lernmanagementsystems, der Wikis, Blogs etc. sowie verschiedene Förderprogramme für den Einsatz digitaler Medien unterstützen die Zuordnung zum Strategiestatus: An der FU Berlin ist die digitale Lehre in der Praxis weitgehend etabliert und mit bestimmten Zielstellungen verbunden.



**Dokumentation:** zurzeit im Verabschiedungsprozess

Eine umfassende Digitalisierungsstrategie, die die Bereiche Forschung, Lehre, Verwaltung und Bibliotheken beinhaltet und in der alle bisherigen und geplanten Maßnahmen beschrieben werden, liegt – vom CeDiS erarbeitet – dem Präsidium zur Abstimmung vor. Denn, so der CeDiS-Leiter: „Um ein umfassendes Digitalisierungskonzept kommt man nicht herum. Und auf jeden Fall wird die FU digitale Lehr- und Forschungsprojekte nutzen, um das Profil zu schärfen.“

**Organisationsstrukturen:** CeDiS in enger Abstimmung mit der Hochschulleitung

Zentraler Ansprechpartner für den Einsatz digitaler Medien in der Lehre ist das Center für digitale Systeme, das Schulungen, Einweisungen, didaktische Konzepte etc. verantwortet. Es steht in enger Abstimmung mit dem Präsidium (v.a. Vizepräsidentin 4, die u.a. für das Lenkungsgremium E-Learning zuständig ist), dem CIO und der Kanzlerin auf der einen Seite sowie den – interessierten – Lehrenden auf der anderen Seite.

**Ziele:** Flexibilisierung der Lehr- und Lernsituation insbesondere im Hinblick auf Internationalisierung und Individualisierung sowie die akademische Weiterbildung

Konkret formulierte Ziele liegen nicht vor. Der CeDiS-Leiter bezeichnet *„Blended Learning‘ als klares übergreifendes Ziel“*, womit er die Verbesserung der Lehr- und Lernsituation durch digitale Medien und Technologien meint, *„ohne die Präsenzlehre zu ersetzen“*. Digitale Medien kommen in der Lehre vor allem in internationalen Veranstaltungen und des Weiteren in der akademischen Weiterbildung gezielt zum Einsatz. Darüber hinaus gehe die Entwicklung aber auch verstärkt in Richtung E-Learning 2.0, durch den Einsatz von Konzepten des digital unterstützten selbstgesteuerten, partizipativen Lernens.

**Verbindlichkeit:** Mittel bis hoch – in Form von Zielvereinbarungen des Präsidiums mit Fachbereichen

Zielvereinbarungen des Präsidiums mit den Fachbereichen und neuberufenen Professor(inn)en schaffen einen mittleren bis hohen Verbindlichkeitsgrad. Für die Weiterentwicklung der E-Learning- und Blended-Learning-Angebote und den Ausbau der vorhandenen Formate werden den Dekanaten auf Antrag Mittel zur Verfügung gestellt. Die geplanten Maßnahmen werden von den Lehrenden mit dem CeDiS abgestimmt.

**Planungshorizont:** Mittel- bis langfristig

Während die zurzeit in der Abstimmung befindliche umfassende Digitalisierungsstrategie langfristig angelegt ist, beziehen sich die Zielvereinbarungen in der Regel auf eine zweijährige Amtsperiode, haben also mittelfristigen Charakter.

**Synchronisation mit Hochschulzielen:** Hoch – hinsichtlich Internationalisierung

Forschungsstark, exzellent, international sind die drei Schlagworte, mit denen sich die Freie Universität Berlin auf der Startseite ihrer Internetpräsenz<sup>6</sup> vorstellt. Dahinter steht die FU Berlin als Exzellenzuniversität mit drei strategischen Zentren für Forschungsplanung, für

<sup>6</sup> vgl. <http://www.fu-berlin.de>



internationale Zusammenarbeit sowie für Nachwuchsförderung. Sie bezeichnet sich selbst als „internationale Netzwerkuniversität“ und ist gekennzeichnet durch „interdisziplinäre Arbeit in Forschungsverbänden“<sup>7</sup>. Wenn man diesem Profil die Aussagen des CeDiS-Leiters zum gegenwärtigen Einsatz digitaler Medien an der FU gegenüberlegt, findet sich in erster Linie eine Synchronisation mit dem Hochschulziel Internationalisierung. *„Es gibt einen klaren Bezug der Digitalisierungsziele zu übergeordneten Hochschulzielen, allerdings ist das noch Gegenstand der Beratungen. Internationalisierung z.B. ist ohne Digitalisierung schwer. Wenn man in der Internetwelt nicht präsent ist, wird man international auch nicht wahrgenommen.“*

Angesichts der seit langem etablierten, planvollen und systematischen Zusammenarbeit des CeDiS-Leiters mit dem Vizepräsidium der Hochschulleitungsperspektive lässt sich für dieses Fallbeispiel eine relativ klare Profilierung auf „Internationalisierung“, „Weiterbildung“, und „Individualisierung“ konstatieren – wobei die Priorität auf der erstgenannten Kategorie liegt.

Durch das zweite Interview auf der mittleren Entscheider(innen)ebene mit dem Studiendekan des politik- und sozialwissenschaftlichen Fachbereiches wird aber deutlich, dass die Digitalisierung in großem Ausmaß vom jeweiligen Fachbereich sowie der Art der Veranstaltung abhängt. So ist im Fall der Politik- und Sozialwissenschaften die identifizierte Profilbildung nur in Ansätzen, in Bezug auf vereinzelte – internationale – Veranstaltungen bzw. gebunden an einzelne Professuren anzutreffen. Gründe dafür liegen aber nicht ausschließlich in der Fachspezifik, sondern ebenso in Rahmenbedingungen, grundsätzlichen Ressentiments und eingeschränkter Kenntnis der Möglichkeiten digitaler Lehre: *„Wir kämpfen hier alle mit Überlast und müssen erst mal die traditionelle Lehre aufrechterhalten, bevor wir an digitale Lernkonzepte überhaupt denken können. ... Hier gibt es schon auch Bedenken was z.B. den Ersatz der Präsenzlehre angeht. ... Unsere Fächer leben vom Diskurs, und der ist nun einmal am besten in der Präsenzlehre herstellbar.“*

#### **4.1.1.2 Popakademie Baden-Württemberg**

Ein gezielter Einsatz digitaler Medien, um die Internationalisierung der Hochschule voranzutreiben, lässt sich auch am zweiten Fallbeispiel beobachten: der Popakademie Baden-Württemberg – University of Popular Music and Music Business. Diese kleine staatliche Hochschule in Mannheim ist zwar kaum vergleichbar mit der Volluniversität in Berlin. Gerade vor dem Hintergrund völlig anderer Rahmenbedingungen dient sie aber aus Sicht der Autor(inn)en als Beleg für eine gelungene strategische Ausrichtung des Medieneinsatzes in der Lehre an den Zielen: Internationalisierung, Weiterbildung und anwendungsorientierte Lehre. An der Popakademie wurde ein Interview auf Hochschulleitungsebene – mit dem Künstlerischen Direktor und Geschäftsführer – geführt.

<sup>7</sup> vgl. <http://www.fu-berlin.de/universitaet/profil/index.html>



Weiterbildung		●	
Individualisierung			
Forschungs-orientierte Lehre			
Anwendungs-orientierte Lehre		●	
Internationalisierung			●
	Experiment	Startup/ Prototyp	Strategie

Abbildung 3: Profilbildungsmatrix Pop Akademie Baden-Württemberg

**Status:** Zwischen Startup und Strategie

Es existiert eine differenzierte und langfristige ausgerichtete Strategie, die in erster Linie an dem bestehenden internationalen Profil der Hochschule und ihrer Lehrangebote ausgerichtet ist und dies in verschiedener Weise „digital“ untermauert. Studierende und Lehrende sollen beispielweise verstärkt in internationalen Lern-, Projekt und Übungsgruppen virtuell zusammenarbeiten, gemeinsame länderübergreifende Projekte durchführen und sich kollaborativ in Technologien bzw. Instrumente einarbeiten. Die digitalen Lernanwendungen und Angebote werden dabei den besonderen Bedarfen einer zeitgemäßen musikwissenschaftlichen und -praktischen Ausbildung angepasst und stärken die ohnehin in vielfältiger Weise vorhandenen internationalen Netzwerke der Hochschule. Musikwissenschaftliche Theoriekomponenten sollen künftig vermehrt „online“ vermittelt werden. Zugleich rückt auch der Anwendungs- und Praxisbezug der Lehre weiter ins Zentrum, indem virtuell unterstützte Lehrveranstaltungen noch intensiver mit realen Anforderungen und Handlungssituationen vernetzt werden. Und schließlich werden die Angebote der Hochschule in Zukunft auch für die Weiterbildung geöffnet, indem entsprechend hoch-qualitative Video-Lectures produziert und für verschiedene Interessensgruppen, auch außerhalb der Hochschule, bereitgestellt werden.

**Dokumentation:** Internes Strategiepapier bzw. Projekt- und Finanzierungsantrag

Formuliert wurde die Strategie in einem internen, (noch) nicht öffentlich zugänglichen Strategiepapier sowie in einem Finanzierungsantrag, der dem zuständigen Ministerium vorliegt.

**Organisationsstrukturen:** Initiative durch Hochschulleitung, Umsetzung durch Dekane

Entscheidend für die Verbreitung digital unterstützter Lehre sind zum einen die impulsgebende Hochschulleitung, zum anderen die sog. Studiengangsmanger(innen), die für die Umsetzung zuständig sind und dabei auch mit externen Produktions- und Vertriebs-Dienstleistern kooperieren (z.B. Online Lessons TV; Deutsches Forschungszentrum für künstliche Intelligenz).





**Ziele:** Flexibilisierung der Lehre, konsequente internationale Ausrichtung der Lehr- und Lernangebote sowie Ausbau der Weiterbildung durch Etablierung eines umfassenden Lern- und Content-Management-Systems

Ziel der Popakademie ist zum einen der selbstverständliche und jederzeitige Zugriff auf virtuelle Ressourcen, Videocontent und digitale Dokumente aller Art – vor und nach jeder Veranstaltung über ein komplettes Content- und Lern-Management-System. Ermöglicht werden dadurch insbesondere hochschulweite „Inverted Classroom“-Konzepte, wodurch den Studierenden mehr Freiheiten und ein höheres Maß an Selbststeuerung und Flexibilität geboten werden soll. Videlectures und Kooperationsplattformen sollen dabei vor allem auch in den – ohnehin stark international ausgerichteten - Lehrveranstaltungen der Hochschule zum Einsatz kommen und die überregionale und internationale Lehr-Kooperation erleichtern. Auch für international ausgerichtete Masterprogramme sowie in der Weiterbildung ist der Einsatz digitaler Lern-Medien und Plattformen vorgesehen, denn *„es liegt für die heutigen Studierenden ein hoher Anreiz darin, auch in virtuellen internationalen Netzwerken zu lernen und zu arbeiten.“*

**Verbindlichkeit:** Hoch

In Bezug auf die Verbindlichkeit ist die Größe der Hochschule ein bedeutender Vorteil: *„Man kann an der vergleichsweise kleinen Popakademie viel unternehmerischer handeln, als an normalen Hochschulen.“* Die kurzen Wege und der starke Einfluss Hochschulleitung lassen eine konsequente Umsetzung der strategischen Ziele wahrscheinlich erscheinen.

**Planungshorizont:** Mittel- bis langfristig

Basierend auf den ersten Projekten und Umsetzungserfahrungen ist es geplant, das beschriebene strategische Konzept in den kommenden Jahren umfassend, hochschulweit zu realisieren und nach und nach alle Lehrenden der Hochschule an die verschiedenen Systeme und Anwendungen heranzuführen, so dass die digitalen Technologien die (internationale) Lehre an der Popakademie dauerhaft prägen.

**Synchronisation mit Hochschulzielen:** Sehr hoch

Die Popakademie wirbt für sich vor allem mit der starken Praxisorientierung, den intensiven nationalen wie internationalen Verbindungen zur Wirtschaft, Wissenschaft und zu Studierenden weltweit. Sie sieht sich als „Vorreiter für musikpädagogische Projekte im nationalen und internationalen Zusammenhang“<sup>8</sup> (Imagebroschüre). *„Wir sind eh sehr stark international organisiert und aufgestellt, daher liegt es nahe, die Internationalisierung auch digital zu supporten und bestehende Netzwerke (internationale Camps, Länderübergreifende Arbeitsgruppen zwischen Studierenden etc.) virtuell auszubauen.“*, sagt der Geschäftsführer. Vor diesem Hintergrund dient die Digitalisierung der Lehre an der Popakademie als Hebel für Internationalisierung, Praxis/Anwendungsorientierung und Life-Long-Learning bzw. Weiterbildung.

---

<sup>8</sup> vgl. Informationsbroschüre:

[http://www.popakademie.de/Popakademie\\_Imagebroschuere\\_2013\\_100113\\_Ansicht.pdf](http://www.popakademie.de/Popakademie_Imagebroschuere_2013_100113_Ansicht.pdf)



## 4.1.2 Profiltyp Anwendungsorientierte Lehre und Individualisierung

Wie eingangs bemerkt konnte in der vorliegenden Studie keines der ausgewählten Hochschul-beispiele exklusiv nur einem Profiltypus zugeordnet werden. Es gibt in der Regel zwei bis drei Ausrichtungen – mit einem Schwerpunkt. Bei zwei Hochschulen wurde dieselbe Kombination gefunden: Anwendungsorientierte Lehre und Individualisierung. Allerdings konnten hier deutliche und interessante Unterschiede in der Strategieentwicklung festgestellt werden. Daher werden für die Darstellung der betreffenden Fallbeispiele – Beuth Hochschule für Technik Berlin und die Technische Hochschule Nürnberg – zwei Profilierungsoptionen zusammengefasst.

### 4.1.2.1 Beuth Hochschule für Technik Berlin

Die Beuth Hochschule für Technik Berlin gehört mit dem Projekt: „Digitale Zukunft – Digitalisierung in der Lehre“ zu den im Rahmen des „Strategiewettbewerb Hochschulbildung und Digitalisierung“ geförderten Hochschulen. Interviewpartner(innen) waren auf der Hochschuleleitungsebene der Vizepräsident für Studium, Lehre und Internationales sowie auf der mittleren Entscheider(innen)ebene die Leiterin des geförderten Projektes als personifizierte Schnittstelle zwischen allen beteiligten Ebenen.

Weiterbildung			
Individualisierung			●
Forschungsorientierte Lehre			
Anwendungsorientierte Lehre			●
Internationalisierung			
	Experiment	Startup/ Prototyp	Strategie

Abbildung 4: Profilbildungsmatrix Beuth Hochschule für Technik

#### **Status:** Fortgeschrittene Strategieentwicklung

Eine Strategie zur Digitalisierung der Lehre liegt noch nicht abschließend vor, sondern befindet sich derzeit im fortgeschrittenen Entwicklungsprozess: Jeder Fachbereich erstellt entsprechend den Bedarfen, den Fachspezifika und den Visionen eine Einzelstrategie. 2017 werden die bei der Hochschuleleitung (Vizepräsident für Lehre) eingegangenen Einzelstrategien zu einer Gesamtstrategie zusammengeführt.

#### **Dokumentation:** Derzeit Einzelstrategien der Fachbereiche, ab 2017 Gesamtstrategie

Bis Ende 2016 liegen der Hochschul- und Projektleitung die Einzelstrategien der Fachbereiche vor. Auf deren Grundlage wird die übergeordnete Gesamtstrategie entwickelt und bis zum Ende der Projektlaufzeit im Sommer 2017 formuliert. Für die Entwicklung der Gesamtstrategie betont die Projektleiterin: „Die einzelnen Bedarfe dürfen nicht alle unter einer



*einheitlichen Hochschulstrategie verschwinden. Individuelle Abweichungen in den Fachbereichen werden zugelassen, damit sie immer noch das eigene Profil beibehalten können.*" Die nachfolgend vorgestellte Organisationsstruktur unterstützt diesen Anspruch.

**Organisationsstrukturen:** Digitalisierungsbeauftragte der Fachbereiche, Digitalisierungskommission auf Hochschulebene, Leitung: Vizepräsident Lehre, Bindeglied: Projektleitung Strategieentwicklung

Auf Fachbereichsebene sind Digitalisierungsbeauftragte benannt, unter deren Leitung in unterschiedlich zusammengestellten Gruppen die Einzelstrategien entwickelt und durch den jeweiligen Fachbereichsrat beschlossen werden. Die verabschiedeten Einzelstrategien werden dann unter der übergeordneten Leitung des Vizepräsidenten für Lehre in einer geplanten Digitalisierungskommission zu einer Gesamtstrategie zusammengeführt. Mitglieder der Kommission sind die Digitalisierungsbeauftragten der Fachbereiche sowie die Projektleiterin, die als Bindeglied zwischen den Fachbereichen und der Hochschulleitung fungiert und „*im Prinzip die zentrale Digitalisierungsbeauftragte ist, auch wenn es diese Bezeichnung offiziell nicht gibt*“.

**Ziele:** Stärkung der didaktischen Qualität, Unterstützung der studentischen Diversität, Vorbereitung auf die vernetzten Arbeitswelten

Diese drei Ziele – Stärkung der Didaktik, Diversitätsunterstützung und Praxisbezug – werden zunächst in den Fachbereichen bezogen auf das eigene Verständnis und die eigenen Defizite und Bedarfe operationalisiert. Als gemeinsame Nenner der noch nicht verabschiedeten Einzelstrategien sind folgende Aspekte auszumachen:

- Anreicherung, nicht Ersatz der Präsenzlehre, vor allem zur Motivierung der Studierenden,
- Unterstützung verschiedener, individueller Lernstile durch mehr Abwechslung beim Wissenserwerb, Interaktion sowie Selbstlernaufgaben und Lernkontrollen, sowie
- generell die Verstärkung der Kooperation mit der Wirtschaft.

**Verbindlichkeit:** Hoch

Die Erarbeitung und Verabschiedung der Einzelstrategien schaffen zunächst auf Fachbereichsebene eine hohe Akzeptanz und Verbindlichkeit: Die dortigen Strategieteams sind unterschiedlich zusammengesetzt, z. B. mit Vertreter(inne)n aller Statusgruppen oder Studiengänge, um auf diese Weise ein möglichst repräsentatives Abbild des Fachbereichs zu gewährleisten. Darüber hinaus schaffen die Verabschiedung durch den Fachbereichsrat sowie die Beibehaltung der Digitalisierungsbeauftragten, die die Einhaltung und Umsetzung der Einzelstrategien überwachen sollen, eine hohe Verbindlichkeit. Da die Digitalisierungsbeauftragten auch in die vorgesehene hochschulweite Digitalisierungskommission integriert sind und ebenso die Projektleitung Strategieentwicklung als Bindeglied zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen verstetigt werden soll, ist auch hier für einen hohen Verbindlichkeitsgrad gesorgt.



**Planungshorizont:** Langfristig

Der Planungshorizont ist bereits auf Einzelstrategieebene mit der Verabschiedung für fünf Jahre langfristig. Die Formulierung der Gesamtstrategie soll über diesen Zeitraum hinausgehen.

**Synchronisation mit Hochschulzielen:** Hoch – in Richtung Unterstützung der studentischen Diversität und Praxisbezug

Die Beuth Hochschule bietet nach eigenen Angaben das größte ingenieurwissenschaftliche Studienangebot in Berlin und Brandenburg und wirbt unter dem Motto „Studiere Zukunft“ mit den angewandten ingenieurs-, natur- und wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen und einer praxisnahen Lehre<sup>9</sup>. Hervorgehoben wird zudem die hochschulweite Diversity-Strategie, die sich auf die Unterstützung der weiblichen Studierenden, der Bildungsaufsteiger(innen) und der Studierenden mit Migrationshintergrund bezieht. Und so besteht insbesondere hinsichtlich zwei Zielen der Strategie zur Digitalisierung der Lehre ein enger Bezug zum Hochschulprofil: Zum einen passt das Digitalisierungsziel „Vorbereitung auf vernetzte Arbeitswelten“ zur hochschulweiten Motto „Studiere Zukunft“ und dem damit verbundenen Anwendungsbezug. Zum anderen geht der Einsatz digitaler Lehre für individuelle Lerntypen und Lernbedarfe (z.B. E-Tests, Self-Assessments, Open Badges als digitale Kompetenzabzeichen, ePortfolios) mit der Unterstützung der heterogenen Studierendenschaft einher.

**4.1.2.2 Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm**

Wie eingangs erwähnt verfolgt auch die Technische Hochschule Nürnberg mit dem Einsatz digitaler Medien eine anwendungsorientierte Lehre und sieht eine zukünftige Ausrichtung auf eine individuell angepasstere Lehre. Sie gehört mit dem Projekt „Learning Lab“ ebenfalls zu den im Rahmen des „Strategiewettbewerb Hochschulbildung und Digitalisierung“ geförderten Hochschulen. Das Vorgehen der Strategieentwicklung ist aber ein grundsätzlich anderes als bei der Beuth Hochschule für Technik.

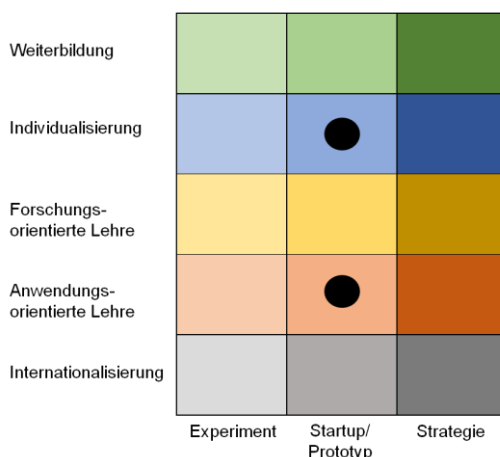


Abbildung 5: Profilbildungsmatrix Technische Hochschule Nürnberg

<sup>9</sup> vgl. Porträtseite der Internetpräsenz der Beuth Hochschule für Technik Berlin: <http://www.beuth-hochschule.de/22/>



**Status:** Vom Prototyping auf dem Weg zur Strategie

*„Ziel ist es, über das Experimentieren mit digitalen Lehr- und Lernformen zu einer Strategie zu kommen.“*, sagt die Interviewpartnerin auf der mittleren Entscheider(innen)ebene (Kordinatorin des Learning Lab). Gleichwohl geht die Arbeit über das Experimentieren mit digitalen Lehrmedien hinaus, wie die interviewte Vizepräsidentin für Weiterbildung, Blended Learning, Personal- und Organisationsentwicklung betont: *„Der Bezug zu den übergeordneten Hochschulzielen ist dabei grundsätzlich wichtig, denn das Thema lautet ‚Digitale Transformation‘ von Hochschulen, nicht nur Digitalisierung der Lehre, sondern Einbettung in die gesamte Profilbildung der Hochschulen.“*

Die TH Nürnberg ist also wie die Beuth Hochschule auf dem Weg zu einer Strategie, doch der führt nicht über die zunächst dezentrale Einzelstrategieentwicklung, sondern über das Prototyping.

**Dokumentation:** Erstellung ab 2017

Ein wesentliches Projektziel ist aus den Erfahrungen mit dem Learning Lab strategische Empfehlungen für die Organisations- und Personalentwicklung abzuleiten. Die Hochschulleitung sieht das Learning Lab dabei als *„Keimzelle für ein Hochschulentwicklungsprojekt“*.

**Organisationsstrukturen:** vorläufige Supportstrukturen: Blended-Learning-Beratungsteam und Learning Lab

Dauerhafte Organisationsstrukturen zu entwickeln ist ein Projektziel. Bislang wurden mit dem zentralen Blended-Learning-Beratungsteam und vor allem dem Learning Lab unter Leitung der Vizepräsidentin vorläufige aber recht erfolgreiche Strukturen geschaffen. Der niederschwellige Zugang zum dem für alle offen stehenden Labor bewirkt eine fach-, alters- und statusgruppenübergreifende gute Nachfrage über die Hochschulgrenzen hinaus. Ein Medienzentrum ist laut Hochschulleitung nicht angedacht, da *„solche Zentren meist zu abgekoppelt sind. Besser wären Strukturen vor Ort in den Fakultäten.“*

**Ziele:** höherer Lernerfolg, verbesserte digitale Kompetenz, Effizienz und Studierbarkeit

Dies könnten aus Sicht der Hochschulleitung die noch zu formulierenden Ziele digitaler Lehre sein. Die Entwicklung geht hier wahrscheinlich in Richtung personalisiertes Lernen. Für die Verbesserung der digitalen Kompetenz wird eine curriculare Verankerung angestrebt. Darüber hinaus ist eine Vision die *„Schaffung einer Art Kulturwandel, weg vom säulenartigen Denken der einzelnen Fakultäten hin zu einer fakultätsübergreifenden Zusammenarbeit“*.

**Verbindlichkeit:** Bislang keine, aber geplant

Derzeit gibt es keine Verpflichtung für Lehrkräfte, digitale Medien einzusetzen, sondern vielmehr das tägliche Angebot, das Learning Lab zu betreten, zu experimentieren und sich beraten zu lassen. Die Lab-Koordinatorin beschreibt das Learning Lab als *„ein Personalentwicklungsinstrument: die Lehrkräfte lernen experimentell, wie sie digitale Medien einsetzen können. Deshalb heißt es auch Learning, nicht Teaching Lab.“* Gleichwohl ist als Ziel angedacht, für neuberufene Mitarbeiter(innen) eine Verpflichtung zu verankern, sich mit digitaler Lehre zu beschäftigen und sich weiterzubilden.



**Planungshorizont:** kurzfristig

Bislang bezieht sich die Planung auf das Erreichen der Projektziele im Sommer 2017.

**Synchronisation mit Hochschulzielen:** Potenzial in Richtung Technikinnovation und Praxisbezug

Da strategische Empfehlungen noch nicht vorliegen, sondern Projektziele sind, kann an dieser Stelle nur das Synchronisationspotenzial angeführt werden. Dieses liegt aus Sicht der Hochschulleitung vor allem im Anwendungsbezug: *„Die TH Nürnberg versteht sich als global denkende, aber eben auch regional agierende Hochschule, die Input für die Region gibt. Hier muss sich die Hochschule zum Thema Technikinnovation positionieren. Da darf kein Bruch sein zwischen der Hochschulwelt und der Welt draußen.“*

**4.1.3 Profiltyp Forschungsorientierte Lehre**

**4.1.3.1 Universität Paderborn**

In der vorliegenden Studie wurden drei Universitäten aufgrund der Materialanalyse sowie der Interviews der Profilbildungskategorie Forschungsorientierte Lehre zugeordnet. Alle drei Universitäten – die Universität Paderborn, die TU Dresden sowie die RWTH Aachen – kombinieren diese Ausrichtung mit der auf eine Individualisierung der Lehre. Die Interviewpartner(innen) an der Universität Paderborn gehören beide der mittleren Entscheider(innen)ebene an: a) CIO, Leiterin des Zentrums für Informations- und Medientechnologien (IMT) und Projektleiterin des im Rahmen des „Strategiewettbewerb Hochschulbildung und Digitalisierung“ geförderten Projektes „InnoVersity“ sowie b) der Dekan der Fakultät für Elektrotechnik, Informatik und Mathematik.

Weiterbildung			
Individualisierung			●
Forschungsorientierte Lehre			●
Anwendungsorientierte Lehre			
Internationalisierung			
	Experiment	Startup/Prototyp	Strategie

Abbildung 6: Profilbildungsmatrix Universität Paderborn

**Status:** Strategie

Die Zuordnung des Status gestaltet sich bei der Universität Paderborn komplex und je nach Perspektive unterschiedlich: Es existieren eine partizipative Digitalisierungsstrategie und ihre auf die Lehre bezogene Konkretisierung in Form einer E-Learning-Strategie. Auf der Ebene der funktionierenden Infrastruktur sind diese Strategien weitestgehend umgesetzt. Sowohl das an der Universität entwickelte Lernmanagementsystem „koaLA – koaktive Lern- und



Arbeitsumgebung“ als auch das Campusmanagementsystem PAUL sind fest etabliert. Die inhaltliche und methodische Entwicklung digitaler Lehre befindet sich hingegen in einem fortgeschrittenen Zwischenstadium zwischen Experiment und Strategie. So werden im Projekt InnoVersity aus der Vielzahl von dezentralen Digitalisierungsprojekten an den Fakultäten die „Leuchttürme“ identifiziert, vernetzt und gefördert, um digitale Lehre in die Fläche zu bringen. Die Strategie besteht also unter anderem in der Entwicklung von Prototypen. Auf der Ebene reiner Online-Lehre befindet man sich schließlich noch im Experimentierstatus.

**Dokumentation:** Erstellung einer umfassenden Digitalisierungsstrategie

Die Formulierung einer umfassenden auf die ganze Universität sowie die Forschung und Lehre bezogenen Digitalisierungsstrategie wird gerade mit zahlreichen Impulsen aus dem InnoVersity-Projekt vorgenommen, so die Projektleiterin: *„Hier gab es eine lange Diskussion, ob wir eine Weiterführung der E-Learning-Strategie wollen oder ob wir aufschreiben, was Digitalisierungsstrategie für uns im umfassenden Ansatz ist. Wir führen schließlich die E-Learning-Strategie fort, haben aber gleichzeitig den umfassenden Ansatz gewählt, denn Digitalisierung ist mehr als nur ein Werkzeug.“*

**Organisationsstrukturen:** Vernetzung zwischen Hochschulleitung, Stabstellen, Technikzentrum und Fakultäten

Es besteht eine enge Zusammenarbeit zwischen der Vizepräsidentin für Studium, Lehre und Qualitätsmanagement, den Stabsstellen Bildungsinnovationen und Hochschuldidaktik, dem IMT und den Studiendekanen. Dazu wurden zwei Vernetzungskreise eingerichtet, um möglichst viele Akteure einzubinden:

- a) der „Strategiekreis E-Learning“: Zu diesem Gremium quer zur Linienorganisation gehören neben den oben genannten auch ausgewählte Personen aus dem „Kreis der Aktiven“, i.d.R. die E-Learning-Beauftragten der Fakultäten. In dem Strategiekreis werden Maßnahmen und Weiterentwicklungen zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie diskutiert und abgestimmt.
- b) die „LernPause“: Das regelmäßige Mittagessen dient dem Ideenaustausch und findet einmal pro Monat mit interessierten, aktiven Personen und jeweils einem Good-Practice-Vortrag aus verschiedenen Fakultäten statt.

**Ziele:** Digital unterstützte Einheit von Forschung und Lehre, stärkere Verbreitung digitaler Lehre, partizipative Gestaltung der Digitalisierung, individualisierte Lehre

Der Darstellung auf der Homepage nach verfolgt die Digitalisierungsstrategie „das Ziel, Forschung und Lehre eng zu verzahnen und digital zu unterstützen, um Studierenden und jungen Forschenden attraktive Studien- und Forschungsbedingungen zu ermöglichen.“<sup>10</sup> Dabei geht es darum, innovative, bislang in Einzelprojekten eingesetzte erfolgreiche digitale Lehre durch ein Innovationsmanagement in die Fläche zu bringen. Die Lehrenden wie auch

---

<sup>10</sup> vgl. Homepage des InnoVersity-Projektes, Roadmap Digitalisierung. <https://imt.uni-paderborn.de/projekte/innoversity/ueber-innoversity/>



die Studierenden werden dazu aktiv gestaltend in den Digitalisierungsprozess einbezogen, z.B. im Strategiekreis E-Learning oder in einem Projektseminar, in dem Studierende ein eigenes Projekt im Bereich Digitalisierung von Studium und Lehre konzipieren. Weitere geschaffene Anreizsysteme wie der Lehrpreis für innovative Lehre, der Innovationspreis für Studierende oder die Einführung eines E-Learning-Labels sind Teil der partizipativen Digitalisierungsstrategie<sup>11</sup>. Von besonderer Bedeutung ist die digitale Unterstützung des Studienprozesses. Digitale Medien bieten in allen Phasen des Student-Life-Cycle hohes Unterstützungspotenzial. An der Universität Paderborn u.a. formative E-Assessments und Formate zur Aktivierung von Studierenden (z.B. PINGO, ein webbasiertes Live-Feedback-System) zum Einsatz.

**Verbindlichkeit:** je nach Ebene gering und hoch

Während es auf der Infrastrukturebene klare Vorgaben gibt – keine Lehrveranstaltung ohne den Einsatz der Lern- und Campusmanagementsysteme – wird auf der *„Blended-Learning-Ebene lediglich erwartet, dass man sich an Leuchtturmprojekten orientiert. Hier fehlt noch das Ausmaß der Verpflichtung.“*, so die Projektleiterin.

**Planungshorizont:** Mittel- bis langfristig

Das InnoVersity-Projekt wird nach offiziellem Projektende im Februar 2017 aus Hochschulmitteln fortgeführt. Nach und nach sollen sich die Strukturen verstetigen.

Geplant ist zum einen die Einrichtung eines virtuellen Beratungsbüros, um zielgerichtetes Informieren zu ermöglichen. Dies soll über eine Internetpräsenz „Lehre“ realisiert werden, die u.a. das Leitbild für die Lehre und die Vorstellung der E-Learning-Akteure und -Projekte beinhaltet. Hierfür ist auch die Einführung einer Art Meldepflicht für E-Learning-Veranstaltungen angedacht, quasi als Aushängeschild bzw. zur Orientierung und Leuchtturmidentifikation.

**Synchronisation mit Hochschulzielen:** hoch hinsichtlich Leitidee „Universität der Informationsgesellschaft“

Die Universität Paderborn stellt auf der Homepage die Leitidee der „Universität der Informationsgesellschaft“<sup>12</sup> vor. Grundlage sind die „starke Informatik und deren Anwendungsfelder sowie die interdisziplinäre Durchdringung vieler Disziplinen durch informationstechnologische Aspekte“. Darüber hinaus möchte die Hochschule aber auch „die naturwissenschaftlich-technische Entwicklung der Informationsgesellschaft vorantreiben, sie kritisch begleiten, gleichzeitig den Blick für die beständigen Werte unserer Kultur öffnen, aber auch die sich in der Informations- oder Wissensgesellschaft bietenden Chancen nutzen.“ Kurz formuliert von der IMT-Leiterin: *„Digitaler Wandel ist das Thema der Universität. Wir sind da in der Forschung breitflächig unterwegs. Industrie 4.0 und Digital Humanities sind in der Lehre*

<sup>11</sup> vgl. Budde, J., Oevel, G. (2016). Innovationsmanagement an Hochschulen: Maßnahmen zur Unterstützung der Digitalisierung von Studium und Lehre. In: Mayr, H.C., Pinzger, M. (Hrsg.): INFORMATIK 2016 Lecture Notes in Informatics (LNI), Gesellschaft für Informatik, Bonn 2016. Online einsehbar unter:

<http://subs.emis.de/LNI/Proceedings/Proceedings259/947.pdf>

<sup>12</sup> vgl. Seite „Universität“ auf der Homepage der Universität Paderborn: <http://www.uni-paderborn.de/universitaet>





*verankert. Und was die Einheit von Forschung und Lehre angeht – die wird wirklich ernst genommen."*

Mit diesem Hochschulprofil gehen die Ziele der partizipativen Digitalisierungsstrategie einher, insbesondere bezüglich der Ausrichtung auf Forschungsorientierte aber auch auf Individualisierung der Lehre.

Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang auf die kritische Einschätzung des interviewten Dekans: Digitalisierung und E-Learning ist seines Erachtens keine zündende Lösung für das massive Problem bei der Studierendenrekrutierung. Und auch wenn die Qualität des Fachbereichs Informatik von einer externen Gutachter(innen)kommission einmal sehr hervorgehoben wurde, „*muss man sich aber nicht ständig zum Thema Digitalisierung positionieren. Wir sind als mittelgroße Uni mit einer vergleichsweise schlechten Ausstattung nicht in der Lage, das wirklich zum Label zu machen. Wir setzen seit jeher auf Kooperationen und auch auf die inhaltliche Zusammenarbeit. Hier passiert Digitalisierung einfach aufgrund kurzer, kooperativer Wege.*“

#### 4.1.3.2 Technische Universität Dresden

Auch die Technische Universität Dresden verfolgt mit dem Einsatz digitaler Medien in der Lehre in erster Linie eine Forschungsorientierte Lehre und kombiniert diese Ausrichtung mit einer Verbesserung der Studierbarkeit durch Individualisierung sowie der Öffnung der Lehre für neue Zielgruppen. Grundlage dieser Einschätzung sind neben der Materialanalyse die Interviews a) auf Hochschulleitungsebene mit dem für E-Learning zuständigen Prorektor für Bildung und Internationales sowie b) auf der mittleren Entscheider(innen)ebene mit dem Direktor des Medienzentrums.

Weiterbildung			●
Individualisierung			●●
Forschungsorientierte Lehre			●●●
Anwendungsorientierte Lehre			
Internationalisierung			
	Experiment	Startup/ Prototyp	Strategie

Abbildung 7: Profilbildungsmatrix Technische Universität Dresden



### **Status und Dokumentation:** Strategie

Währenddessen auch an dieser Universität eine übergeordnete Digitalisierungsstrategie zurzeit entwickelt wird, liegt – auf der Homepage frei verfügbar<sup>13</sup> – eine E-Learning-Strategie vor. Der Multimediabeirat der TU Dresden hat zuvor von den Fakultäten entwickelte Einzelstrategien verglichen, die Gemeinsamkeiten herausgearbeitet, eine fakultätsübergreifende Strategie daraus hergeleitet und mit dem Rektorat (Prorektor für Bildung) verabschiedet. Die Strategie beinhaltet auch einen im Sommer 2016 verabschiedeten Umsetzungsplan. Eingerichtet wurde ein festes Budget für die Entwicklung und den Einsatz digitaler Lehr- und Lernangebote, das durch die Fakultäten abgerufen werden kann und nicht extern gefördert, sondern eigenfinanziert ist.

Gleichwohl ist das Experimentieren noch nicht vollkommen abgeschlossen, sondern Teil der Strategie, wie die Einschätzung des Medienzentrumsdirektors verdeutlicht: *„Trotz der Existenz einer Strategie befindet sich die TU Dresden aber immer noch auch im Experimentierstadium. Ein stabiler Status Quo für die nächsten 10 Jahre ist noch nicht erreicht, das geht aber sicher allen so.“*

### **Organisationsstrukturen:** Prorektor, Medienzentrum, Multimediabeirat, E-Learning-Beauftragte an den Fakultäten

Die Umsetzung und Weiterentwicklung der E-Learning-Strategie ist Aufgabe des Medienzentrums sowie des Multimediabeirates unter der übergeordneten Leitung durch den Prorektor für Bildung und Internationales. Das Medienzentrum als zentrale wissenschaftliche Einrichtung ist zum einen Servicestelle, die die Lehrenden von der Konzeption bis zur konkreten Umsetzung digitaler Lernangebote sowie bei der Förderantragsstellung unterstützt. Zum anderen ist es auch eine Forschungsinstitution, das mediale Einsatzszenarien in Lehre und Wissenschaft analysiert, erprobt und evaluiert. Die Entscheidung über die Mittelvergabe aus dem hochschulfinanzierten Multimediafonds liegt beim Multimediabeirat. Dieser setzt sich zusammen aus dem Prorektor, der Medienzentrumleitung, fachlichen Repräsentant(inne)en der Fakultäten, i.d.R. E-Learning-Beauftragte, Vertreter(inne)n der Bibliothek sowie der Studierendenschaft. Die E-Learning-Beauftragten sind die dezentralen Ansprechpartner(innen) an den Fakultäten, mit denen beispielsweise Förderanträge gemeinsam erarbeitet werden.

### **Ziele:** Förderung von Individualität und Interaktion, Unterstützung forschungsorientierter Lehrtätigkeit, Öffnung und Erweiterung der Lehre

Erstes Ziel ist die Verbesserung der Studierbarkeit und Erhöhung des Studienerfolgs. Vor dem Hintergrund steigender Studierendenzahlen und der starken Heterogenität der Studierendengruppen sollen digitale Lernsettings dabei helfen, individuelle und interaktive Lernprozesse auch im Massenbetrieb umzusetzen, z. B. durch onlinegestützte Assessments und Prüfungen.

Zweites Ziel ist die Unterstützung der Lehrenden bei der Planung und Umsetzung digitaler Lehr-/Lernszenarien, um so forschendes und interdisziplinäres Lehren und Lernen zu ermög-

---

<sup>13</sup> Dokument und weitere Informationen abrufbar unter: <https://tu-dresden.de/mz/services/e-learning/strategie>



lichen. Denn dafür, so der Prorektor, *„braucht man Freiräume von der Präsenzlehre und da haben digitale Medien ein großes Potenzial. Sie helfen zudem die Präsenzphasen interaktiver zu gestalten.“*

Schließlich öffnet sich durch die zeitlich und örtlich flexible digitale Lehre die Universität auch neuen Zielgruppen und erweitert die Lehre in Richtung Lebenslanges Lernen.

**Verbindlichkeit:** Hoch für Medienzentrum, mittel bis schwach für Fakultäten

Während die in der E-Learning-Strategie formulierten Ziele sowie der Umsetzungsplan für das Medienzentrum absolut verbindlich sind, gestaltet sich die Verbindlichkeit für die Fakultäten deutlich weicher, wie der Prorektor ausführt: *„Es gibt keine Vorgaben. Das ist nicht die Vorgehensweise. Man gibt erst einmal einen gewissen Rahmen vor, der dann in den einzelnen Bereichen (ehemals Fakultäten) unterschiedlich ausgelegt wird. Durch fehlende konkrete Vorgaben, dauert es zwar länger, denn es ist viel Kommunikation nötig. Aber auf diese Weise gelingt ein gutes Wechselspiel zwischen Top-down- und Bottom-up-Prozessen.“*

**Planungshorizont:** Mittel- bis langfristig

Durch die derzeitige Formulierung einer übergeordneten Digitalisierungsstrategie soll absehbar ein langfristiger Planungshorizont geschaffen werden. Inhaltlich und methodisch betreffen die aktuell anstehenden Pläne den Ausbau von videobasiertem Contents und E-Assessment, so der Direktor des Medienzentrums: *„Diese Bereiche sind zurzeit die größten Baustellen, die infrastrukturell noch viel Unterstützung brauchen und in deren Zusammenhang auch Regularien wie z.B. Prüfungsordnungen angepasst werden müssen, was viel Zeit kostet.“*

**Synchronisation mit Hochschulzielen:** hoch hinsichtlich Exzellenz in Forschung und Lehre

„TUD – stark in der Forschung, vielfältig in der Lehre“, unter dieser Überschrift beschreibt die TU Dresden auf ihrer Homepage das Hochschulprofil<sup>14</sup>. Bereits in der E-Learning-Strategie lässt sich hier hinsichtlich der Beeinflussung der Lehr- und Forschungsqualität ein Bezug zu übergeordneten Hochschulzielen erkennen. An der TU Dresden – so der Prorektor für Bildung und Internationales – wird derzeit eine Neuausrichtung der Universität in Richtung *„forschendes Lehren und Lernen“* vollzogen, was insbesondere durch Digitalisierung und E-Learning ermöglicht wird. *„Das ist die Vision, die definitiv zur Profilbildung beitragen kann. Und Profilbildung ist wirklich wichtig. Das Herausbilden von etwas Unverwechselbaren in der Lehre ist ein Thema. Aber nicht nur methodisch, sondern auch inhaltlich, gesamtgesellschaftlich und übergreifend gedacht. Zu einer übergeordneten Strategie gehört die inhaltliche Auseinandersetzung mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesellschaft und die Arbeitswelt, ob Industrie 4.0, Big Data, Lehrerbildung. Das miteinander zu verknüpfen ist das Ziel.“* Zusammengefasst ist Digitalisierung an der TU Dresden somit Ermöglicher einer forschungsorientierten und individualisierten Lehre.

<sup>14</sup> vgl. <https://tu-dresden.de/tu-dresden/profil#intro-target-box>



#### 4.1.3.3 Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen

Das dritte Fallbeispiel, die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen, kurz: RWTH Aachen, visiert zwar ebenfalls strategisch eine forschungsorientierte und individuelle, flexible Lehre durch Digitalisierung an. Ein wesentlicher Unterschied zur TU Dresden und Universität Paderborn ergibt sich allerdings hinsichtlich der Organisationsstruktur und Verbindlichkeit. Basis für diese Interpretation der Digitalisierungsaktivitäten an der RWTH mit dem im Rahmen des „Strategiewettbewerb Hochschulbildung und Digitalisierung“ Projekt „AIX – future teaching & learning“ ist neben der Materialanalyse das Interview mit dem Rektoratsbeauftragten für Blended Learning.

Weiterbildung			
Individualisierung		●	
Forschungsorientierte Lehre			●
Anwendungsorientierte Lehre			
Internationalisierung			
	Experiment	Startup/ Prototyp	Strategie

Abbildung 8: Profilbildungsmatrix Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen

**Status und Dokumentation:** Strategie vorhanden, aber nicht offiziell formuliert

Laut Rektoratsbeauftragtem ist eine Strategie zwar vorhanden aber nirgends klar formuliert. Ihm zufolge besteht die Digitalisierungsstrategie darin, dass eine „Ermöglichungskultur“ geschaffen wurde. Diese Kultur setze sich in einem „Gegenstromprinzip mit einem preußischen und einem rheinischen Teil der Kultur“ zusammen: Seitens der Hochschulleitung wird die Digitalisierung der Lehre nicht nur ideell und materiell unterstützt, sondern darüber hinaus deutlich eingefordert: „Bereits 2003 gab es die klare Ansage des Rektors, dass bis 2017 50% aller Lehrveranstaltung digitale Medien einsetzen.“ (=preußischer Teil). Der rheinische Teil der Kultur bestünde darin, dass die Fakultäten aufgrund ihrer fachspezifischen Anforderungen über den grundsätzlich gewollten Einsatz der konkreten Lehrformen autonom entscheiden.

**Organisationsstrukturen:** Prorektor, Rektoratsbeauftragter, Lenkungsgruppe Blended Learning & ETS, „Digitalisierungs-Kümmerer“ pro Fakultät, jährliche Budgets, ETS-Wettbewerb, BL & ETS-Evaluierungs-AG

Im Rahmen des Zukunftskonzepts für die Lehre (2009 gefördert im Wettbewerb exzellente Lehre) wurde der Exploratory Teaching Space (ETS) aufgebaut, eine Plattform für eine kreative Ideengenerierung im Bereich der Lehre an der RWTH. Ein Ergebnis war die Entscheidung hochschulweit Blended-Learning-Konzepte einzuführen, wofür das Projekt Blended Learning und ETS 2014 bis 2017 (BL&ETS 2014-2017) initiiert wurde. Die



Lenkungsgruppe BL&ETS koordiniert die Ziele und Maßnahmen der Digitalisierungsstrategie. Diese Gruppe ist durch die übergeordnete Leitung durch den Prorektor sowie den vom ihm eingesetzten Rektoratsbeauftragten eng an die Hochschulleitung angebunden. Ebenso ist die Verbindung zur operativen Ebene durch von jeder Fakultät benannte „Digitalisierungskümmerer“ gewährleistet. Diese fachlich und mediendidaktisch gebildeten Kümmerer gehören wie auch studentische Vertreter ebenfalls der Lenkungsgruppe an.

Die Lenkungsgruppe entscheidet im jährlich stattfindenden ETS-Wettbewerb über die finanzielle Förderung beantragter digitaler Lehrangebote. Diese werden dezentral von Lehrenden an den Fakultäten mit Unterstützung der Fakultätskümmerer und Servicestellen entwickelt. Neben den wichtigen Digitalisierungskümmern fungieren noch sogenannte First Faces als spezielle Beratungsinstanzen: Das sind Expert(inn)en für bestimmte, besonders erfolgreiche Tools und Lehrsettings (z.B. Serious Games) und quasi Aushängeschilder für Fakultäten oder Studiengänge.

Darüber hinaus wurde eine BL & ETS-Evaluierungs-AG eingeführt. Die Evaluationsergebnisse der Arbeitsgruppe sollen nicht nur die interne Wettbewerbssituation unterstützen, sondern auch Entscheidungsgrundlage für die Fortführung oder Ablehnung von Maßnahmen werden.

**Ziele:** Exzellente, studierenden-zentrierte und forschungsorientierte Lehre

Die Weiterentwicklung der Lehr- und Lernkonzepte mit neuen Medien gehört zu den vier Kernbereichen des Zukunftskonzeptes Lehre der RWTH Aachen (neben Studierende, Lehrende, Struktur und Organisation). Das Ziel des Zukunftskonzeptes, so wird es in der Internetpräsenz ausgeführt, ist die dauerhafte Gewährleistung exzellenter Lehre, „die die Studierenden in ihrer Unterschiedlichkeit in den Mittelpunkt stellt und gleichzeitig integrativ forschungsorientiert ist.“<sup>15</sup> So soll den „Absolventinnen und Absolventen der Hochschule eine hervorragende Karriereperspektive auf Führungspositionen in Wissenschaft und Wirtschaft“ geboten werden.

Neben diesen qualitativen Zielen und der Schaffung der beschriebenen Organisationsstrukturen ist die quantitative Zielvorgabe der Einsatz digitaler fach- und studierenden-spezifischer Lehre in 50 Prozent aller Lehrveranstaltungen sowie die flächendeckende Einführung von e-Tests, e-Prüfungen und -Klausuren bis 2017.

---

<sup>15</sup> vgl. Homepage <http://www.rwth-aachen.de/cms/root/Studium/Lehre/Exzellente-Lehre/~ccol/Ziele-Kernbereiche/>



**Verbindlichkeit:** sehr hoch

Durch die klaren Zielvorgaben und ideelle wie materielle Unterstützung der Hochschulleitung einerseits und die fachspezifische Ausgestaltungsfreiheit auf Fakultätsebene andererseits ist die Verbindlichkeit der Strategieumsetzung sehr hoch.

**Planungshorizont:** Mittel- bis langfristig

Die Laufzeit des Strategieprojektes BL&ETS ist 2017 beendet. Zurzeit läuft die zweite Phase der Strategie, in der die Maßnahmen, Erfahrungen und der Stand der Verbreitung bewertet, Redundanzen beseitigt, Zuständigkeiten präzisiert werden und daran gearbeitet wird, die Strategie öffentlichkeitswirksam darzustellen.

**Synchronisation mit Hochschulzielen:** hoch hinsichtlich Exzellenz der Forschung und Lehre

Auch wenn der Rektorsbeauftragte für Blended Learning die Frage nach dem Beitrag der Digitalisierung zur Profilbildung der RWTH Aachen nicht detailliert beantwortet, da dies Thema der nächsten Exzellenzausschreibung sei und er hier nicht vorgreifen dürfe und wolle, gilt die Exzellenz der Lehre und Forschung als ein übergeordnetes Ziel der Universität. *„Das Thema Qualität der Lehre ist ganz wesentlich und ein inzwischen fast gleichwertiges zu den beiden anderen: Forschungsexzellenz und Drittmittelwerbung.“*

Die Ausrichtung auf forschungsorientierte Lehre und Individualisierung bietet nach Analyse des Hochschulprofils in der Tat ein starkes Profilbildungspotenzial für die gesamte Universität. Wirbt die RWTH doch auf ihrer Homepage damit, dass durch die Impulse der Exzellenzinitiative des Bundes eine „innovative Wissensgemeinschaft, die stark mit weltweit führenden Forschungs- und Industriepartnern vernetzt ist“ entstanden ist.

#### 4.1.4 Profiltyp Lebenslanges Lernen / Akademische Weiterbildung

##### 4.1.4.1 Technische Universität Kaiserslautern

Die Technische Universität Kaiserslautern wird aufgrund der Materialanalyse sowie der geführten Interviews mit dem Vizepräsident für Studium und Lehre sowie dem Geschäftsführer des Leiter des DISC (Distance Learning and Independent Studies Center) dem Profiltyp Lebenslanges Lernen / Akademische Weiterbildung in Kombination mit den Typen Individualisierung und Forschungsorientierte Lehre zugeordnet.



Weiterbildung			●
Individualisierung			●
Forschungs-orientierte Lehre			●
Anwendungs-orientierte Lehre			●
Internationalisierung			
	Experiment	Startup/ Prototyp	Strategie

Abbildung 9: Profilbildungsmatrix Technische Universität Kaiserslautern

**Status:** Strategie

Für die Präsenzstudiengänge wie die Fernstudiengänge gilt, dass man an der TU Kaiserslautern sowohl in Bezug auf Verwaltung und Lernmanagement als auch in Bezug auf Methodik und Didaktik nicht mehr am Experimentieren ist. Für die Universität gilt vielmehr, so der Vizepräsident: „*Digitalisierung in Forschung und Lehre ist klares strategisches Ziel der Hochschule; Digitalisierung ist das Alleinstellungsmerkmal der TU Kaiserslautern.*“

**Dokumentation:** in Arbeit

Eine Formulierung der Strategie, die über eine digitale Verwaltungsstrategie hinaus geht und die methodisch-didaktische Seite der Digitalisierung integriert, wird gerade vorgenommen: „Digitalisierung“ ist dabei eines von zwei Querschnittsthemen.

**Organisationsstrukturen:** DISC und eTeaching Service Center unter übergeordneter Leitung des Vizepräsidenten für Studium und Lehre

Der in die TU-Organisation eingebettete Fernstudienanbieter DISC ist mit eTeaching Service Center (eTSC) der Ansprechpartner für alle Fachbereiche, was wissenschaftliche Weiterbildung, E-Learning/Teaching sowohl für die Präsenz- als auch die Fernstudiengänge angeht. Das DISC untersteht der übergeordneten Leitung durch den Vizepräsidenten für Studium und Lehre.

**Ziele:** Verbesserung der Studierbarkeit und Lehrqualität (Forschungsorientierung); Stärkere Individualisierung der Lehre durch „Independent Learning“

Währenddessen die Hochschulleitung die Ziele digitaler Lehre vor allem in der Verbesserung der Studierbarkeit (geringere Studienabbruchquoten, größere Lernerfolge) sowie der Qualität und Aktualität der Lehrveranstaltungen sieht, hat für den Geschäftsführer des DISC die Entlastung der Lehrenden eine besondere Bedeutung, um mehr Freiräume für die individuelle Betreuung der Studierenden zu schaffen. „*Das Motto lautet ‚Studierende und Lehrende als Partner.‘*“ Grundlegend sei hier die Idee des „Independent Learning“: Selbstlernkompe-



tenzen sollen gestärkt und Selbstlernmodule „auf dem Weg zu einer Universität des Lebenslangen Lernens“ entwickelt.

**Verbindlichkeit:** Mittel durch Zielvereinbarungen bei Neuberufungen

Auch an der TU Kaiserslautern gibt es im Rahmen der Zielvereinbarungen mit Professor(inn)en den Bestandteil Lehre, in dem der Einsatz digitaler Medien festgeschrieben ist. Darüber hinaus wurden keine die Verbindlichkeit fördernden Maßnahmen angeführt.

**Planungshorizont:** Langfristig

Wesentliche Bestandteile der noch nicht dokumentierten Strategie, wie beispielsweise Kooperationen mit renommierten Forschungseinrichtungen wie das Deutsche Forschungszentrum für künstliche Intelligenz (DFKI) oder die an der TU gegründete Technologieplattform SmartFactory KL sowie das aufgebaute E-Teaching-Center belegen die langfristige Ausrichtung der Strategie.

**Synchronisation mit Hochschulzielen:** hoch in jeder Hinsicht, insbesondere Lebenslanges Lernen, Forschungs- und Anwendungsorientierung

Auch wenn eine umfassende Digitalisierungsstrategie noch nicht vorliegt, die Interviews wie die Materialanalyse zeigen, dass die TU Kaiserslautern digitale Medien in nahezu jeder Hinsicht synchron mit dem Hochschulprofil einsetzt: In erster Linie ist hier die Ausrichtung auf Lebenslanges Lernen / Akademische Weiterbildung zu nennen. Die TU ist Deutschlands größte in eine Präsenzuniversität eingebettete Fernuniversität und verwendet hochschulweit v.a. Blended-Learning-Formate. Des Weiteren gibt es erste gute Erfahrungen mit einem MOOC, dem KLOOC – KL Open Online Course zum Thema „Nachhaltige Entwicklung“ im laufenden Wintersemester 2016/17.

Das DISC, das nicht nur der Fernstudienanbieter, sondern mit dem zugehörigen E-Teaching-Service-Center für alle Lehrenden der TU zuständig ist, strebt getreu seinem Motto „Studierende und Lehrende als Partner“ neben einer Entlastung der Lehrenden eine stärkere Individualisierung und Flexibilisierung des Studiums an. *„Wir versuchen mittels digitaler Medien die Studierenden mehr da abzuholen, wo sie sind in all ihrer Heterogenität.“* Dieser Anspruch korrespondiert mit dem im Hochschulentwicklungsplan festgehaltenen Ziel der Hochschule „die Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Familie zu verbessern“.<sup>16</sup>

Schließlich betrifft die digitale Strategie auch die forschungs- und anwendungsorientierte Lehre, was sowohl die o.g. Forschungsk Kooperationen als auch zahlreiche Forschungsprojekte bestätigen, wie z.B. das BMBF-Projekt U.EDU – Unified Education: Medienbildung entlang der Lehrerbildungskette (U.EDU) im Bereich Fachdidaktik oder verschiedene Pilotprojekte zum Thema „Verbesserung des Lebens im ländlichen Bereich durch Digitalisierung“.

---

<sup>16</sup> vgl. Technische Universität Kaiserslautern: Hochschulentwicklungsplan Juli 2008. S. 6. Online einsehbar unter: <http://www.uni-kl.de/universitaet/hochschulleitung/hochschulentwicklungsplan/>





#### 4.1.4.2 Hochschule Kaiserslautern

Das zweite Fallbeispiel, welches sich dem Profiltyp Lebenslanges Lernen in Kombination mit den Profilbildungskategorien Individualisierung sowie Anwendungsorientierte Lehre zuordnen lässt, ist die Hochschule Kaiserslautern. Hier wurden zwei Interviews auf der mittleren Entscheider(innen)ebene geführt: mit einem ehemaligen Präsidenten und jetzigen Professor am Fachbereich Angewandte Logistik- und Polymerwissenschaften sowie mit der Leiterin des Referats Neue Lehr- und Lernformen.

Weiterbildung			●
Individualisierung			●
Forschungsorientierte Lehre			
Anwendungsorientierte Lehre			●
Internationalisierung			
	Experiment	Startup/ Prototyp	Strategie

Abbildung 10: Profilbildungsmatrix Hochschule Kaiserslautern

#### Status und Dokumentation: Strategie

„An der Hochschule Kaiserslautern gibt es eine Strategie, die sich auf die berufsbegleitenden Studiengänge bezieht. Es ist keine formulierte, sondern eine gelebte Strategie.“, erläutert der interviewte ehemalige Hochschulpräsident. Diese Strategie bestehe aus Maßnahmen wie der Schaffung des Referats für neue Lehr- und Lernformen und weiteren Organisationsstrukturen.

#### Organisationsstrukturen: Referat für neue Lehr- und Lernformen, Senatsausschuss Qualität in der Lehre, Projekt FIS und Verbundprojekte OML, OKWest, E<sup>B</sup>

Das Referat Neue Lehr- und Lernformen entstand im Rahmen eines Projektes zur Kompetenzentwicklung für den Einsatz neuer Medien in der Lehre und wurde nach Projektende als feste Struktur übernommen. Es arbeitet in Tandems mit Didaktikern der Stabsstelle Qualitätsmanagement und stellt Serviceangebote von der Beratung und Schulung von Lehrenden bis hin zur Konzeption und Realisierung von digitalen Lernanwendungen bereit.

Eine Anbindung an die Hochschulleitung ist durch eine enge Abstimmung mit der Referentin der Hochschulleitung sowie durch den Senatsausschuss Qualität in der Lehre gewährleistet, bei dem Lehrende Mittel für innovative Lehrprojekte beantragen können. Darüber hinaus ist die Leitung aller im Folgenden kurz vorgestellten Projekte beim Präsidenten der Hochschule hinterlegt, was deren Stellenwert verdeutlicht.



Bestandteile der Organisationsstruktur sind schließlich bestimmte mit der Digitalisierung eng verbundene Projekte und BMBF-geförderte Verbundprojekte an der Hochschule Kaiserslautern:

- FIS – Förderung Individueller Studienwege: Entwicklung von Maßnahmen, die die individuelle Leistungsfähigkeit Studierender berücksichtigen und sie entlang des gesamten Student-Life-Cycle beratend und unterstützend begleiten.
- OpenMINT Labs (OML): im Verbund mit den Fachhochschulen Koblenz und Trier zur gemeinsamen Entwicklung und Durchführung von Blended Learning Lab-Konzepten in den natur- und ingenieurwissenschaftlichen Grundlagenfächern
- Offene Kompetenzregion Westpfalz (OKWest): gemeinsam mit der TU Kaiserslautern und dem Virtuellen Campus Rheinland-Pfalz (VCRP) mit dem Ziel berufsbegleitende Studiengänge im grundständigen sowie im weiterbildenden Bereich einzuführen und weiterzuentwickeln.
- E<sup>B</sup> – Bildung als Exponent individueller und regionaler Entwicklung: gemeinsam mit der TU Kaiserslautern und der Hochschule Ludwigshafen am Rhein mit dem Ziel berufsbegleitende wissenschaftliche Weiterbildungsangebote mit einem starken Fokus auf individuelle und regionalwirtschaftliche Bedürfnisse zu entwickeln.

**Ziele:** Erhöhung von Lernmotivation und -erfolg, Anpassung an heterogene Lernkulturen

Multimediale Komponenten und spezifische E-Learning-Elemente sollen Lehrveranstaltungen anreichern bzw. erweitern und als feste Bestandteile in die Lehre integriert werden, um Lernmotivation und -erfolg bei Studierenden zu erhöhen. Darüber hinaus „soll eine bedarfsorientierte Anpassung der Lernkultur erfolgen, die örtlich und zeitlich flexibles und an unterschiedliche Lerngeschwindigkeiten und -typen angepasstes Lernen zulässt“<sup>17</sup>.

**Verbindlichkeit und Planungshorizont:** Hoch durch mittelfristige Zielvereinbarungen

Durch Zielvereinbarungen auf unterschiedlichen Ebenen wird eine hohe Verbindlichkeit erreicht. So enthalten zahlreiche Zielvereinbarungen mit neuberufenen Hochschullehrern z.B. die Einführung bzw. Verwendung virtueller Labore. Die Weiterentwicklung des Lehrangebots und Nutzung elektronischer Medien finden sich darüber hinaus im Hochschulentwicklungsplan als generelle Ziele wieder. In der Zielvereinbarung zur Umsetzung des Hochschulpakts 2020 mit dem Bildungsministerium Rheinland-Pfalz werden schließlich zwei digitalisierungsbezogene Projekte aufgeführt, die mit der Entwicklung von E-Übungs-/E-Überprüfungsangeboten sowie der Vermittlung von Medienkompetenzen mittels Blended-Learning befasst sind<sup>18</sup>. Diese Vereinbarungen und Maßnahmen haben dabei alle durch die Laufzeit der Vereinbarung bis 2020 einen langfristigen Charakter.

---

<sup>17</sup> vgl. Startseite des Referats Neue Lehr- und Lernformen: <https://www.hs-kl.de/hochschule/referate/neue-lehr-und-lernformen>

<sup>18</sup> vgl. Zielvereinbarung zur Umsetzung des Hochschulpakts 2020 zwischen dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur des Landes Rheinland-Pfalz und der Hochschule Kaiserslautern. Online verfügbar auf den Internetseiten des Ministeriums für Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur unter:



**Synchronisation mit Hochschulzielen:** hoch im Rahmen der berufsbegleitenden Studiengänge und der Verbundprojekte

„Praxisnah, interdisziplinär und flexibel präsentieren sich die Studiengänge, die sich vor allem auch durch ihre regionalen Bezüge auszeichnen“ – so charakterisiert sich die Hochschule Kaiserslautern in der Internetpräsenz.<sup>19</sup> Vor allem im Rahmen der berufsbegleitenden Studiengänge ist hier eine Synchronisation von digitaler Lehre und Hochschulprofil erreicht. Dazu die Referatsleiterin:

*„Die Hochschule Kaiserslautern hat sich das Öffnen für neue Zielgruppen auf die Fahnen geschrieben. Und neue Zielgruppen haben ganz andere Bedürfnisse bzgl. Flexibilisierung. Sehr große Aktivitäten diesbezüglich finden sich im Rahmen der berufsbegleitenden Studiengänge.“*

Die Profilbildung in Richtung Lebenslanges Lernen wird dabei begleitet von der Ausrichtung auf anwendungsorientierte Lehre. Beide strategische Positionen kommen in den Verbundprojekten OKWest und auch OML zum Ausdruck: Im ersteren werden digital gestützt Studiengänge an den Bedarf der Wirtschaft und an die Bedürfnisse neuer nichttraditioneller Zielgruppen angepasst. Die Open MINT Labs fokussieren die Vernetzung mit Unternehmen und den hohen Praxisbezug.

#### 4.1.4.3 Hochschule Wismar

Drittes Fallbeispiel für eine Profilierung mit Priorität auf dem Lebenslangen Lernen ist die Hochschule Wismar - mit dem Prorektor für Bildung als Interviewpartner. Die Hochschule wird der Profilbildungskategorie „Weiterbildung“ in Kombination mit „Individualisierter Lehre“ zugeordnet. Dabei wird letztere Ausrichtung aber noch nicht konsequent strategisch verfolgt, sondern befindet sich im experimentellen Status.

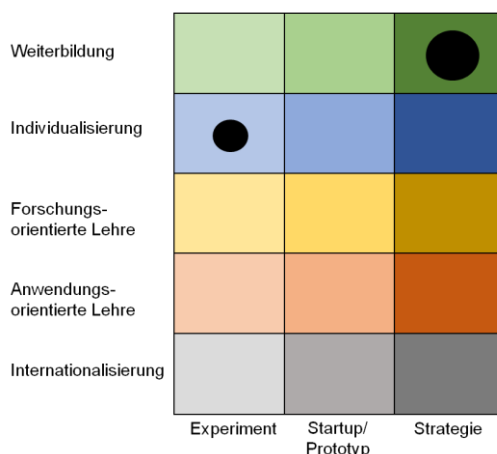


Abbildung 11: Profilbildungsmatrix Hochschule Wismar

[https://mwwk.rlp.de/fileadmin/mbwwk/2\\_Wissenschaft/HS\\_Finanzierung\\_ZV/Zielvereinbarung\\_HSP\\_HS\\_Kaiserslautern.pdf](https://mwwk.rlp.de/fileadmin/mbwwk/2_Wissenschaft/HS_Finanzierung_ZV/Zielvereinbarung_HSP_HS_Kaiserslautern.pdf)

<sup>19</sup> vgl. Internetseite zum Hochschulportrait: <https://www.hs-kl.de/hochschule/profil/hochschulportrait/>



**Status:** Strategie mit Fokus auf Lebenslanges Lernen, Experiment hinsichtlich digitaler Lehre im Präsenzstudium

Mit der Gründung des hochschuleigenen Unternehmens WINGS – Wismar International Graduation Services GmbH – ist die von der Hochschule verfolgte Strategie für ein zeitgemäßes Angebot für das lebenslange Lernen Realität geworden. Das Tochterunternehmen verantwortet die Vermarktung und die organisatorische Abwicklung der Fernstudiengänge der Hochschule Wismar, bei der wiederum die akademische Verantwortung liegt. Ein Viertel des Fernstudienangebots ist komplett online-basiert, der Rest ist über Blended-Learning-Settings umgesetzt. *„Die Gründung von WINGS 2004 sich sehr bewährt. Die Organisationsstruktur mit einer GmbH ermöglicht das flexible Agieren am Markt, was Marketingstrategien, Preissetzung, Akquise von Dozenten angeht. Diese Ausgliederung aus den haushaltsrechtlichen Zwängen der Hochschule war eine wesentliche Erfolgsbedingung“*, resümiert der Prorektor der Hochschule Wismar.

Während es somit in Bezug auf Weiterbildung eine klare, zielgerichtete Entwicklung gibt, befindet sich die Hochschule Wismar mit dem Einsatz digitaler Medien in der Präsenzlehre aus Sicht der Hochschulleitung noch im Experimentierstadium: *„E-Learning ist learning by doing. Das ist nie fertig. Insofern experimentieren wir mit den Möglichkeiten.“* Gleichwohl wurden im Rahmen des Qualitätspakt Lehre-Projekts „Aufbau eines E-Learning-Zentrums“ Supportstrukturen geschaffen, mit deren Hilfe das Experimentieren möglicherweise zu gegebener Zeit in einer zielgerichteten Entwicklung mündet.

**Dokumentation:** keine, nicht notwendig

*„Ziel ist hier nicht die Formulierung einer Strategie, sondern das Thema im Gespräch zu halten. Der Weg ist das Ziel bei so einer E-Learning-Strategie, dass man darüber spricht.“* Allerdings erarbeite das Prorektorat gerade eine Art Selbstverpflichtungscharta zur guten Lehre, in der auch didaktische sowie E-Learning-Weiterbildung thematisiert wird.

**Organisationsstrukturen:** E-Learning-Zentrum, Senatsausschuss für Studium und Lehre, WINGS

An der Hochschule Wismar wurde ein E-Learning-Zentrum (ELZ) mit einem Aufnahmestudio aufgebaut, das auf Anfrage technisch, didaktisch oder gestalterisch unterstützt und berät. Das ELZ-Team versteht sich aber nicht nur als kompetenter Servicepartner, sondern auch als Innovator für multimediale Lehr- und Lernkonzepte und versucht die Lehrenden auf verschiedenen Wegen zu gewinnen (z.B. über die „Lange Nacht der Microlecture“ zur gemeinsamen Produktion einer Microlecture für den umgehenden Einsatz oder über das monatliche E-Learning-Frühstück, eine regelmäßige Runde mit interessierten Hochschullehrer(inne)n). Eine Anbindung zur Hochschulleitung wird über relativ häufige Diskussionen im Senatsausschuss für Studium und Lehre oder anderen Gremien gewährleistet.

Zwischen dem ELZ und WINGS gibt es zwar eine Kooperation – so werden z.B. die Videoaufzeichnungen für die Online-Studiengänge im Aufnahmestudio des ELZ realisiert – doch lief die Einrichtung des ELZ parallel zum Aufbau die eigene Marke „Net.Uni“ mit drei betriebswirtschaftlichen Online-Studiengängen bei WINGS. *„Das war nicht ideal koordiniert und kommt leider immer wieder vor.“*, bedauert der Prorektor.



Im Rahmen der Fernstudiengänge bietet WINGS inzwischen vier wirtschaftswissenschaftliche Online-Studiengänge an.

**Ziele:** Verbesserung des Lernerfolgs, flexiblere, individualisiertere Lehre, Lernstoffvermittlung, Weiterbildung / Lebenslanges Lernen

Auch wenn nicht flächendeckende Standards eingeführt wurden, es gibt Ziele. Ungefähr ein Drittel der Lehrveranstaltungen wird mit ernsthafter Unterstützung und bewusstem gezielten Einsatz von digitalen Medien angeboten. Dies sei *„grundsätzlich erwünscht, um ein attraktives und modernes Studium (Online wie Präsenz) anbieten zu können und die Studierendenzahlen zu erhöhen“* und schließlich den Lernerfolg zu steigern. Beim Einsatz von E-Learning-Instrumenten ist es vor allem das Inverted-classroom-Prinzip, das zunehmend Eingang in die Lehrveranstaltungen findet und für mehr Austausch und Vertiefung vor Ort und damit höheren Lernerfolg sorgt. *„Wenn das Lehrpersonal nur vorne steht und was vorliest, ist deren Qualifikation eigentlich verschwendet.“*

Mit den Onlinestudiengängen wird das Ziel des lebenslangen Lernens, das auch ein übergeordnetes Ziel der Hochschule ist, umgesetzt. Doch sei hier insgesamt noch zu wenig Interaktivität integriert, der Lernstoff wird zu häufig nur über aufgezeichnete Vorlesungen vermittelt.

**Verbindlichkeit:** (noch) keine

Während es bislang weder Forderungen noch verbindliche Vorgaben zum Einsatz digitaler Medien in der Lehre gibt, könnte über die zurzeit entwickelte Selbstverpflichtungscharta zur guten Lehre eine gewisse Verbindlichkeit geschaffen werden, indem z.B. ein Punktesystem für digitale Fortbildungen eingeführt wird.

**Planungshorizont:** Mittelfristig

Durch die Projektverlängerung des Qualitätspakt Lehre-Projekts bis 2020 ist die Planung eher mittelfristig. Die aktuelle Diskussion betrifft E-Klausuren, die in einem Pilotprojekt an einem Studiengang zunächst erprobt werden sollen.

**Synchronisation mit Hochschulzielen:** nur im Rahmen der Fernstudiengänge

Die Homepage beschreibt die Hochschule als *„international ausgerichtet in Kooperationen und Wissenstransfer, zukunftsorientiert in Lehre und Forschung, mit der Region und ihren Akteuren an den Schnittstellen zwischen Theorie und Praxis eng verbunden.“*<sup>20</sup> Eine Anbindung des digitalen Medieneinsatzes an dieses Profil ist hier kaum und allenfalls experimentell hinsichtlich stärkerer Flexibilisierung und Individualisierung zu erkennen.

Profilbildung in Bezug auf die Darreichungsformen der Lehre hat die Hochschule vielmehr mit den Fernstudiengängen und dem Hochschulunternehmen WINGS betrieben. Der Ausbau von Online-Studiengängen zahlt hier auf die Hochschulprofilierung im Bereich Weiterbildungsangebote ein.

---

<sup>20</sup> vgl. Profildarstellung der Hochschule Wismar: <http://www.hs-wismar.de/de/was/hochschule/profil/>



## 4.2 Herausforderungen bei den Fallbeispielen

Nachdem nun die Profilbildungsoptionen durch digitale Medien anhand von Fallbeispielen illustriert wurden, widmen sich die folgenden beiden Abschnitte der Beantwortung der Leitfragen drei und vier – mithin: Wo sehen die Hochschulen, die über profilbildende Digitalisierungsstrategien verfügen, Probleme und Herausforderungen, insbesondere auf der Organisationsebene? Und: Welche Erkenntnisse und Empfehlungen leiten sich daraus ab? Die Darstellung ist dabei exemplarisch für die hier untersuchten Fallbeispiele angelegt. Weitere Herausforderungen sowie Empfehlungen führt der Abschlussbericht des Hochschulforums Digitalisierung (2016) auf.

So unterschiedlich die Profilbildungsinitiativen auch ausfallen, die Probleme und Herausforderungen, die in den Interviews geschildert wurden, sind hochschulübergreifend doch sehr vergleichbar. Sie lassen sich drei Clustern zuordnen:

1. Ressourcen,
2. Rechtliche Rahmenbedingungen und
3. Organisationsstrukturen.

### **Ressourcen**

Probleme mit Ressourcen beziehen sich in erster Linie auf die finanzielle Ausstattung. Zehn der 16 Befragten von der Hälfte der Hochschulen beklagen mangelnde finanzielle Ressourcen und damit einhergehend: fehlende Nachhaltigkeit.

*„Die finanzielle Ausstattung ist nicht ausreichend. Am besten sollte die Digitalisierung aber nicht über Sonderförderprogramme geschehen, sondern über eine nachhaltige Einbettung in die Hochschulfinanzierung.“ (TU Kaiserslautern)*

*„Was immer ein Problem an Fachhochschulen ist, dass sie keine Ressourcen haben, keine wissenschaftlichen Mitarbeiter, nur Projektmittel. Fast alles beruht auf dem individuellen Engagement der Lehrenden.“ (Beuth Hochschule für Technik)*

Neben den finanziellen werden fast gleichermaßen stark die fehlenden personellen Ressourcen beklagt. Neun der 17 Befragten von sieben der zehn Hochschulen thematisieren das fehlende Personal, aber darüber hinausgehend auch a) die mangelnde Motivation und Neugier, b) die nicht ausreichende Weiterbildung und c) den permanenten Zeitmangel, der Lehrende daran hindert, sich mit dem Einsatz digitaler Medien zu befassen.

*„Eigentlich ist vor allem bei den älteren Lehrenden Überzeugungsarbeit zu leisten, damit der Mehrwert erkannt wird. Bei den jüngeren liegt die Arbeit eher in der inhaltlichen und didaktischen Beratung, da sie sich oftmals mit*



*der Technik verzetteln bzw. sich nur darauf konzentrieren." (TU Kaiserslautern)*

Schließlich erweisen sich mangelhafte Sachressourcen, vor allem die Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit und Qualität der Technik sowie ungeeignete räumliche Bedingungen als Probleme bei fast der Hälfte der Fallbeispiele.

*„Eine der größten Herausforderungen ist die technische Ausstattung, die sehr viel mit der Architektur zu tun hat. ... Digitales Lernen ist ja flexibles Lernen, aber die Räumlichkeiten dazu werden kaum geboten bzw. bedacht.“ (TH Nürnberg)*

Die hier vorgestellten Herausforderungen und Probleme schließlich erweisen sich mangelhafte Sachressourcen, vor allem die Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit und Qualität der Technik sowie ungeeignete räumliche Bedingungen als Probleme bei fast der Hälfte der Fallbeispiele.

### **Rechtliche Rahmenbedingungen**

Die zweite Gruppe von Problemen bilden die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen. Zum einen werden nach Aussage der Befragten die Lehrenden durch ungeklärte Rechtsfragen z.B. zum Urheberrecht oder Datenschutz immer wieder verunsichert und durch den enormen administrativen Aufwand z.B. bei der Veränderung der Studien- und Prüfungsordnungen an Digitalisierungsaktivitäten gehindert. Zum anderen herrscht insbesondere an Fachhochschulen durch das umfangreiche Lehrdeputat ohne Anrechnung digitaler Lehre ein akuter Zeitmangel sich mit neuen Lehr- und Lernformen auseinanderzusetzen.

Darüber hinaus wird aber auch mehr ideelle Unterstützung durch die Politik vermisst:

*„Die politischen Rahmenbedingungen müssen angepasst, Digitalisierung berücksichtigt und Vorgaben gemacht werden. ... Es geht ja um ein längerfristiges Konzept, den kulturellen Wandel. Da wünsche ich mir mehr ‚Neugier als Unterstützungsleistung‘, mehr Experimentierfreude.“ (TU Dresden)*

### **Organisationsstrukturen**

Als eine besondere Herausforderung wurde in den Interviews mehrfach die Schaffung unterstützender, passender Organisationsstrukturen angeführt. Als sehr problematisch wird es wahrgenommen, wenn es keine zentrale Anlaufstelle gibt, keinen „Kümmerer“, der mediendidaktisch kompetent, über die hochschulweiten Digitalisierungsaktivitäten informiert und – durch die Hochschulleitung beauftragt – unterstützend tätig ist. In diesem Zusammenhang stellt auch die Autonomie verschiedener Hochschuleinheiten und Fakultäten bzw. Fachbereichen ein Hochschulsteuerungsproblem dar:

*„Die Fakultäten haben ihre Autonomie und verteidigen diese auch, dabei wäre es oft angebracht gewesen, zu kooperieren. Es hätte viel reibungsloser laufen können.“ (Hochschule Wismar)*



Die geschilderte Situation spiegelt sich selbstverständlich auch in den nachfolgend beschriebenen Empfehlungen wider.

### 4.3 Empfehlungen der Fallbeispielvertreter(innen)

Die Interviewpartner(innen) wurden am Ende des Gesprächs jeweils nach ihren drei wichtigsten Handlungsempfehlungen oder Ratschlägen für Hochschulen gefragt, die sich verstärkt der digitalen Lehre widmen möchten. Wie bei den Herausforderungen lassen sich diese auch hier wieder zu drei Typen von Handlungsempfehlungen aggregieren:

1. Klare Zielsetzung,
2. nachhaltige Unterstützung durch die Hochschulleitung sowie
3. Schaffung einer dauerhaften „Kümmerfunktion“.

#### **Klare Zielsetzung**

Beinahe alle Interviewpartner(innen) empfehlen, im ersten Schritt genau zu klären, was man – unter Berücksichtigung der Fach- und Veranstaltungsspezifika – mit welchen digitalen Medien in der Lehre erreichen möchte. Dies wird als eine essentielle eigene Aufgabe der jeweiligen Hochschule wahrgenommen, die nicht delegiert werden kann. Darüber hinaus wird nachdrücklich angeraten, die Digitalisierungsziele an übergeordnete Hochschulziele anzubinden.

*„Das Anbinden an die übergeordneten Ziele ist ganz wesentlich. [...] Jede Hochschule muss dabei ihren eigenen Weg finden.“ (TU Dresden)*

*„Man muss sich klar werden über die Ausrichtung im Sinne eines Geschäftsmodells. Das heißt weniger sagen, was unsere digitale Strategie ist, sondern klären, wo die Hochschule hin will, was die Entwicklungsziele der Hochschule sind.“ (TH Nürnberg)*

#### **Nachhaltige Unterstützung durch Hochschulleitung**

Zu den meistgenannten Empfehlungen gehört auch das ideelle, strukturelle und finanzielle Commitment der Hochschulleitung – verbunden mit einem langfristigen Denken und Handeln. Ohne diese „Management Attention“ und Unterstützung kann die Digitalisierung der Lehre nicht gelingen. Gleichzeitig darf sich aber das Management nicht auf Top-Down Anweisungen beschränken, vielmehr muss auch der Tatsache Rechnung getragen werden, dass Hochschulen in weiten Teilen auch geprägt sind vom Prinzip der Selbstverwaltung. Das heißt, es ist ein möglichst konkreter Handlungsrahmen vorzugeben, der auf den unterschiedlichen Fach- und Entscheidungsebenen dennoch ausreichende Handlungsfreiräume ermöglicht.





*„Die Hochschulleitung braucht Durchhaltevermögen, langen Atem und einen guten Umgang mit Misserfolgen. Aber missionarisch darf sie dabei nicht unterwegs sein.“ (Hochschule Kaiserslautern)*

*„Es muss eine Ermöglichungskultur geschaffen werden: klare Zielsetzung mit ideeller und materieller Unterstützung durch die Hochschulleitung und gleichzeitig Entscheidungsfreiheit der Fakultäten gemäß ihrer fachspezifischen Anforderungen.“ (RWTH Aachen)*

### **Zentrale Kümmerfunktion**

Organisationsstrukturen wurden bereits im Rahmen der Herausforderungen thematisiert. Entsprechend sind sie auch Teil der Empfehlungen: Angeraten wird die Schaffung einer zentralen Organisationseinheit. Das kann ein Medien- oder E-Learning-Zentrum sein, das Didaktik- und Technikkompetenz vereinigt, oder aber auch eine Stabsstelle, ein Referat oder ein(e) zentrale(r) Digitalisierungsbeauftragte(r) sein. Von entscheidender Bedeutung ist dabei, dass diese Instanz zwischen den Welten der Hochschulstrategie einerseits und dem operativen Geschäft andererseits, also zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen/Lehrkörper vermittelt und in beiden Welten gleichermaßen zu Hause ist.

*„Man muss einen Anknüpfungspunkt für alle Beteiligten, z.B. ein E-Learning-Zentrum schaffen: Ein ‚One face to the customer‘; Didaktik und Technik in einer Person oder einer Institution, die berät, unterstützt, um dann auch schrittweise die Lehrenden allein lassen zu können.“ (FU Berlin)*

*„Wichtig ist die Identifikation einer Person oder Organisationseinheit (Gremium, Beauftragter), die sich kümmert, die begleitet, die Optionen erkennt und bedenkt und bewertet und vermittelt.“ (Universität Paderborn)*

## **5. ZUSAMMENFASSUNG UND DISKUSSION**

Die wichtigste Erkenntnis dieser Studie ist, dass alle hier näher beschriebenen, exemplarisch ausgewählten, Hochschulen die Relevanz der digitalen Lehre in Bezug auf den strategischen Fokus ihrer eigenen Organisation erkannt und in der ein oder anderen Form darauf reagiert haben. Dabei ist einerseits festzuhalten, dass die Phase des bloßen Experimentierens – im Sinne der ergebnisoffenen Auslotung von Nutzenpotenzialen digitaler Lehr- und Lerntechnologien – offenbar weitgehend abgeschlossen ist. Andererseits lässt sich aber keineswegs konstatieren, dass alle hier beschriebenen Hochschulen bereits über ausgearbeitete, formulierte und abgestimmte – vor allem auch organisatorisch umgesetzte – Strategien verfügen. Vielmehr liegt die Realität oft in der Mitte zwischen Experiment und Strategie: Das heißt, die untersuchten Hochschulen haben oftmals strategische Maßnahmen in unterschiedlichen Teilbereichen ergriffen, sei dies die Einrichtung eines Support-Centers oder die Umsetzung



beispielhafter Lösungen für bestimmte Fächer oder Studiengänge. Doch bedeutet dies nicht, dass derartige Maßnahmen zugleich systematisch für die Gesamtorganisation realisiert wurden, und dadurch den Lehralltag der entsprechenden Hochschule in der ganzen Breite prägen würden. Gerade große Hochschulen und Volluniversitäten – in ihrer Mischung aus Top-Down-Management und akademischer Selbstverwaltung – sind organisatorisch komplex. Was für ein Segment der Hochschullehre funktioniert, mag sich für andere Bereiche als dysfunktional, ineffektiv oder kostenintensiv erweisen. Dennoch ist, wie z.B. das Beispiel der Universität Paderborn zeigt, ein systematisches – in diesem Fall partizipatorisches – strategisches Handeln auch an einer großen akademischen Institution möglich.

Aber auch die anderen hier kurz vorgestellten Hochschulen sind sich erstens ihrer Stärken bewusst, haben zweitens vielfach bereits hochschulstrategische Zielstellungen rund um die Digitalisierung erarbeitet und wissen drittens über die Potenziale und die Relevanz digitaler Lehr- und Lernarrangements. Sie sind jedoch - auch nach eigener Einschätzung - fraglos noch ein gutes Stück weit davon entfernt, diese Potenziale bereits konsequent in ihrer akademischen Lehrorganisation umgesetzt zu haben. Mit anderen Worten: Die – hier beschriebenen Hochschulen – sind „mitten drin“ im Prozess der digitalen Strategieentwicklung rund um die akademische Lehre.

Mit Blick auf die verfolgten Zielstellungen liegt ein klarer Schwerpunkt auf der Verbesserung der Lehrqualität durch digitale Medien. Sei es, indem die Lehre stärker an der beruflich-unternehmerischen Praxis (vorwiegend Fachhochschule) oder eher an der Forschung (Universitäten) ausgerichtet ist. Im Wesentlichen geht es in beiden Varianten darum, das Potenzial digitaler Technologien dafür zu nutzen, die eher theorieorientierten Lehr- und Lernsituationen an der Hochschule in einen direkteren Anwendungsbezug zu bringen und dadurch die akademische Lehre attraktiver und reichhaltiger zu machen. Weitere Profilbildungspotenziale werden vor allem im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung gesehen; aber auch die Möglichkeiten, Lehre stärker international auszurichten, werden an zwei der untersuchten Hochschulen sehr stark fokussiert. Dieses Profilbildungspotenzial würde sich wahrscheinlich auch bei einer repräsentativen Studie bestätigen lassen.

Bezogen auf die in den Interviews thematisierten Probleme und Herausforderungen zeigt sich einmal mehr, dass einerseits eine klare Unterstützung durch die Hochschulleitung und andererseits effiziente Unterstützungsstrukturen unverzichtbar sind, wenn nachhaltige Strategien umgesetzt werden sollen. In anderen Worten: Notwendig ist „Management Attention“ plus praktisch-organisatorisches „Kümmern“, wobei immer auch die Selbstverwaltungsrealität und die entsprechend notwendigen Entscheidungsspielräume zu berücksichtigen sind. Letzteres ist auch aufgrund der großen fachspezifischen und didaktischen Unterschiede unverzichtbar. Denn hier gilt: „one size fits all“ Lösungen gibt es nicht: auch die in an einer Stelle bewährten digitalen Lehr- und Lern-Settings können nicht ohne weiteres hochschulweit und fächerübergreifende „ausgerollt“ werden

Abschließend wäre zu prüfen, ob die Methode der prototypischen und agilen Anwendungs-Entwicklung, so wie sie in der Softwareindustrie und der Startup-Welt seit längerem praktiziert wird, möglicherweise auch im Hochschulbereich stärker umgesetzt werden könnte. Tatsächlich bewegen sich zwar einige der hier beschriebenen Hochschulen mit ihren Maßnahmen und Projekten zwischen Experiment und Strategie. Allerdings handelt es sich dabei



zumeist nicht um explizit agile-prototypische Vorgehensweisen. Diese würden es erforderlich machen, viel konsequenter als bisher vor allem die Studierenden (im Sinne der Anwender und „Kunden“) aber auch der Lehrenden einzubeziehen, verbunden mit begleitenden Nutzer-, Markt- und Wettbewerbsanalysen, systematischen Tests und Feedbackschleifen sowie „Rapid Development“-Methoden. Hier liegt vielleicht auch die Chance, aus den Erfahrungen anderer Organisationen und Unternehmen im Digitalisierungsprozess zu lernen und diese ein Stück weit in die Welt der Hochschule zu übertragen.



## Literatur

Deimann, M. (2016). Stärkere Individualisierung der Lehre durch Neue Medien. Arbeitspapier Nr. 26. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

Hochschulforum Digitalisierung (2016). The Digital Turn – Hochschulbildung im digitalen Zeitalter. Arbeitspapier Nr. 27. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

Kerres, M. (2016). Welche Strategieoptionen bestehen bei der Digitalisierung der Lehre? Vortrag auf dem Kongress „Digitalisierung der Hochschullehre: Strategieoptionen für Hochschulen“ am 7. Juni 2016 in Hamburg.  
<https://www.youtube.com/watch?v=ZBTCqkgrh1A&t=36s>

Michel, L. P., Goertz, L., Radomski, S., Fritsch, T., Baschour, L. (2015). Digitales Prüfen und Bewerten im Hochschulbereich. Arbeitspapier Nr. 1. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

Müller, W. (2016). Warum eine Strategie für die Digitalisierung der Lehre? Vortrag auf dem Kongress „Digitalisierung der Hochschullehre: Strategieoptionen für Hochschulen“ am 7. Juni 2016 in Hamburg. <https://www.youtube.com/watch?v=16GzCForPHU>

Schmid, U., Thom, S., Görtz, L. (2016). Ein Leben lang digital lernen – neue Weiterbildungsmodelle aus Hochschulen. Arbeitspapier Nr. 20. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

Schön, S., Ebner, M., Schön, M. (2016). Verschmelzung von digitalen und analogen Lehr- und Lernformaten. Arbeitspapier Nr. 25. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

Themengruppe Change Management & Organisationsentwicklung (2016). Zur nachhaltigen Implementierung von Lehrinnovationen mit digitalen Medien. Arbeitspapier Nr. 16. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

Themengruppe Change Management & Organisationsentwicklung (2015). Die Verankerung von digitalen Bildungsformaten in deutschen Hochschulen – Ein Großprojekt wie jedes andere?. Arbeitspapier Nr. 11. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

Wannemacher, K. (2016). Digitale Modelle internationaler Hochschulkooperation in der Lehre. Arbeitspapier Nr. 22. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

Wannemacher, K., Jungermann, I., Scholz, J., Tercanli, H. & Villiez, A. (2016). Digitale Lernszenarien im Hochschulbereich. Arbeitspapier Nr. 15. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

Willige, J. (2016). Auslandsmobilität und digitale Medien. Arbeitspapier Nr. 23. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

Zawacki-Richter, O., Bedenlier, S. (2016). Zur Rolle und Bedeutung von digitalen Medien in Internationalisierungsstrategien deutscher Hochschulen. Arbeitspapier Nr.12. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.



## Anhang

### Leitfaden für die telefonischen Interviews mit Hochschulvertretern auf der Leitungsebene sowie auf der mittleren Entscheider(innen)ebene an den ausgewählten Fallbeispielhochschulen

#### Einleitung

Es geht in dem Interview um den Einsatz digitaler Medien in der Lehre an Ihrer Hochschule. Die ... [Name der HS] wurde ausgewählt, weil sie sich mit [dem Projekt... / dem Zentrum / der Förderung...] in diesem Bereich sehr aktiv ist.

Ich möchte mit Ihnen aber weniger über einzelne E-Learning-Angebote sprechen, als vielmehr einen umfassenderen Blick auf die Digitalisierung der Lehre an Ihrer Hochschule werfen.

#### Thema 1: Digitalisierungsstrategie

1. Wenn es also um die digitale Lehre an Ihrer Hochschule geht: Wie würden Sie den aktuellen Status beschreiben: Befindet sich Ihre Hochschule noch im **Experimentier-Stadium** oder verfügen Sie bereits über eine **explizite Strategie** (wobei wir „Strategie“ im Unterschied zu „Projekt“ als zielgerichtete Maßnahmen verstehen, die verbindlich und dauerhaft organisatorisch umgesetzt werden)?
  - 1.1 Falls Strategie: Wie sieht diese Strategie aus?
    - a) Welche **Ziele** stehen hinter dieser Digital-Strategie?
    - b) Wurde das **formuliert**? Wo?
    - c) Wie **bindend** ist diese Strategie – und für wen?
    - d) Gibt es eine **längerfristige Planung** - verbunden mit entsprechenden Ressourcen - für den Einsatz digitaler Medien in der Lehre?
    - e) Wie ist die **Umsetzung** organisiert? (Zuständigkeiten, Organisationsstrukturen)
  - 1.2 In welcher **Beziehung** stehen die mit der Digitalisierung verbundenen Ziele einerseits und die **übergeordneten Ziele der Hochschule andererseits**? (*v.a. Hochschulleitungsebene*)
    - a) Passen die Digitalisierungs-Ziele zu den übergeordneten Zielen bzw. zum Profil Ihrer Hochschule – „zahlen sie darauf ein“?
    - b) Ist die Digital-Strategie als solches auch eine **profilbildende Komponente ihrer Hochschule**?
  - 1.3 Falls noch Experimentier-/Einzelprojektphase / keine Strategie oder emergente Strategie:
    - a) Warum? Vorbehalte? Organisationsschwierigkeiten? Vorteile keine Strategie zu formulieren?



- b) Wo sehen Sie die Potenziale und Chancen des Einsatzes digitaler Medien – speziell im Blick auf das Profil Ihrer Hochschule ?
- c) Sollte dazu eine Strategie entwickelt werden oder ist dies bereits geplant?
  - Wer sollte daran **beteiligt** sein? (Organisationsentwicklung)
  - Woran sollte man sich bei der Zielsetzung **orientieren**? (andere HS? Empfehlungen?)

## **Thema 2: Umsetzung** (v.a. „Mesoebene“, Dekanate, Medienzentren, Umsetzer)

### **2. Gewählte Einsatzformen digitaler Medien**

- 2.1 Welche Lern- und Lehrsettings kommen **hauptsächlich** zum Einsatz, was würden Sie hervorheben?
  - a) Was ist geplant?
  - b) Was wurde versucht und ist verworfen?
- 2.2 Wie ist der Einsatz **organisiert**?
  - a) Bei wem liegt die **Entscheidung** für den Einsatz digitaler Medien?
  - b) Ist der Einsatz digitaler Medien **an strategischen Zielen ihrer Hochschule orientiert**?
  - c) Werden **Empfehlungen** ausgesprochen und werden die Anwender ausreichend unterstützt und **beraten**?
  - d) Werden an Ihrer Hochschule ganz **bestimmte digitale Lehrformate propagiert** (z.B. Blended Learning, Flipped Classroom, Videolectures, mobile learning...)?

## **Thema 3: Bewertung**

### **3. Erfahrungen und Probleme**

- 3.1 Falls Strategie vorhanden: Hat es sich aus Ihrer Sicht bewährt eine **Digitalisierungsstrategie** zu haben?
- 3.2 Falls noch Experimentier-Stadium: Wäre es aus Ihrer Sicht hilfreich gewesen, eine **Digitalisierungsstrategie** zu haben?
- 3.3 Welche **Erfahrungen** wurden beim Einsatz digitaler Medien in der Lehre gemacht?
  - a) Welche Ziele wurden erreicht, welche nicht?
  - b) Wie groß ist die Nachfrage auf Dozierendenseite?
  - c) Wird der Einsatz auf der Hochschulleitungsebene verfolgt?
- 3.4 Werden die eingesetzten digitalen Lehr- und Lernsettings **systematisch evaluiert**?
  - a) Wenn ja: Haben Evaluationsergebnisse bislang bereits zu Veränderungen geführt (z.B.: bzgl. Zielsetzung oder Einsatzformen)?
- 3.5 Welche **Probleme** sind aufgetreten?



- a) Auf welcher Ebene sind die Probleme überwiegend aufgetreten: Lernende? Lehrende? Umsetzung / Entscheidungsebene / Organisationsebene?
- b) Wie wurden die Probleme gelöst bzw. was ist geplant als Lösung?

#### **Thema 4: Empfehlungen**

##### **4. Welche Handlungsempfehlungen würden Sie geben?**

4.1 Wenn eine Hochschule verstärkt digitale Medien in der Lehre einsetzen möchte, welches wären Ihre **drei wichtigsten Empfehlungen oder Ratschläge**?

4.2 Wünschen Sie sich von irgendeiner Seite mehr Unterstützung? Wenn ja, **welche Art von Unterstützung**?



hochschulforum  
digitalisierung

# STRATEGIEOPTIONEN FÜR HOCHSCHULEN IM DIGITALEN ZEITALTER

Ansprechpartner  
mmb Institut – Gesellschaft für Medien- und Kompetenzforschung mbH  
Ulrich Schmid  
Telefon +49 201 72027-0  
E-Mail [schmid@mmb-institut.de](mailto:schmid@mmb-institut.de)

**Geschäftsstelle Hochschulforum Digitalisierung**  
beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.  
Hauptstadtbüro · Pariser Platz 6 · 10117 Berlin