



**Hochschulforum**  
Digitalisierung

DISKUSSIONSPAPIER NR. 30 / APRIL 2024

# Die digitale Transformation in Studium und Lehre strategisch stärken

---

Empfehlungen aus sechs Jahren Peer-to-Peer-Strategieberatung

Im Rahmen der Peer-to-Peer-Strategieberatung unterstützt das Hochschulforum Digitalisierung seit 2017 Hochschulen bei der Digitalisierung von Studium und Lehre. Das vorliegende Diskussionspapier fasst zentrale Herausforderungen und Empfehlungen zusammen, die aus der Begleitung von 36 Hochschulen gewonnen wurden. Es bietet somit strategischen Entscheidungsträger:innen wertvolle Einblicke und Anregungen zur strategischen Gestaltung der digitalen Transformation an ihren Hochschulen.

---

## Autorinnen & Autoren

Budde, Jannica / Dänzer Barbosa, Malu / Peters, Lennart / Sames, Josephine / Wagner, Barbara

---

## Einleitung

Die Hochschulen in Deutschland haben sich in den vergangenen zehn Jahren mehr und mehr mit der Digitalisierung von Studium und Lehre als Teil ihrer Hochschul- und Lehrstrategien auseinandergesetzt. Im Jahr 2024 kommt keine Hochschule mehr an diesem Thema vorbei. In der Praxis stehen strategische Entscheider:innen jedoch häufig vor der Herausforderung, dass Hochschulen dabei doch allzu oft „im eigenen Saft schmoren“. Somit fehlen wichtige Impulse von außen und eine unvoreingenommene Bewertung der gewählten Ziele und Maßnahmen kann nur selten stattfinden.

Um Hochschulen gezielt bei Strategieprozessen zu unterstützen und diesen Tendenzen entgegenzuwirken, hat das Hochschulforum Digitalisierung (HFD) 2017 die Peer-to-Peer-Strategieberatung (damals noch Peer-to-Peer-Beratung) ins Leben gerufen. In dem Programm begleiten Expert:innen aus dem Hochschulbereich („Peers“) Hochschulen, die die digitale Transformation in Studium und Lehre aktiv gestalten und ihre Strategien und Strukturen entsprechend ausrichten möchten. Ziel ist es, offene Begegnungsräume zu schaffen, eine Reflexion über die Ist- und Zielsituation anzuregen und den Austausch über unterschiedliche Statusgruppen hinweg zu ermöglichen. Im Sinne des Peer-Learnings sollen alle Beteiligten voneinander lernen und von den Erfahrungen der anderen profitieren können. Am Ende des Betreuungsverfahrens sprechen die Peer-Expert:innen konkrete Empfehlungen aus, die sich an den Zielen und Themen der Hochschule orientieren.

Zwischen 2017 und 2023 wurden so bereits 36 Hochschulen in sechs Beratungsrunden bei der Ausrichtung ihrer Strategien zur Digitalisierung in Studium und Lehre begleitet. In dem wettbewerblichen Verfahren spielte bei der Auswahl durch eine Jury vor allem die Güte der Interessensbekundungen eine Rolle. Es konnten im Laufe der Zeit unterschiedliche Hochschultypen und -größen sowie die meisten Bundesländer berücksichtigt werden.

So individuell wie die Zielsetzungen und Profile der Hochschulen sind auch die Empfehlungen durch die Peer-Expert:innen. Dennoch haben sich in den letzten Jahren grundlegende und immer wiederkehrende Herausforderungen und damit auch wiederholt ausgesprochene Empfehlungen herauskristallisiert. Diese Empfehlungen greifen wir in diesem Diskussionspapier auf, sodass – ganz im Sinne eines Peer-Learnings – auch andere Hochschulen von diesen Erkenntnissen profitieren können. Damit wollen wir strategischen Entscheider:innen Optionen für den weiteren Prozess aufzeigen und sie dazu ermutigen, Neues auszuprobieren.

---

## Strategieentwicklung

Die Digitalisierung in Studium und Lehre sollte ein integraler Bestandteil von Strategien und Leitbildern einer Hochschule sein. Für den Erfolg von Strategien ist es entscheidend, dass über die Digitalisierung Mehrwerte für die jeweiligen Herausforderungen und Rahmenbedingungen einer Hochschule geschaffen werden.

### Entwickeln Sie Digitalisierungsstrategien ausgehend vom Profil Ihrer Hochschule.

Hochschulen stehen immer wieder vor der Aufgabe, ihre langfristige Entwicklung und Profilbildung im Kontext übergreifender Strategien zu gestalten. Die konstruktive und produktive Nutzung der Digitalisierung wird oft am effektivsten erreicht, wenn sie als integraler Bestandteil umfassender strategischer Überlegungen betrachtet wird. Auf diese Weise kann die Digitalisierung dazu beitragen, das Gesamtprofil der Hochschule zu schärfen.

Beispielsweise sollten spezifische Standortfaktoren, die Internationalisierung oder klare Profilmerkmale wie z. B. Anwendungsbezug, Forschungsuniversität oder Lehramtsausbildung bei der Ausgestaltung von Digitalisierungsstrategien berücksichtigt werden. Das Ziel besteht darin, deutlich erkennbare Mehrwerte für die Hochschule entstehen zu lassen und Hochschulangehörige besser in die Umsetzung der Strategien einzubinden. Auch für die Weiterentwicklung der Hochschule mit Hilfe von Projekten ist eine klare Ausrichtung der Hochschule hilfreich, um Synergien mit übergeordneten strategischen Zielen zu erreichen. Das schafft die Grundlage für eine effektive Ressourcennutzung sowie den nachhaltigen Transfer von Projektergebnissen.

### Formulieren Sie Umsetzungspläne für Strategien mit klaren Zielen, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten.

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien sind die dazugehörigen Umsetzungspläne. Dabei sollten klare Ziele formuliert und konkrete Maßnahmen zu ihrer Erreichung abgeleitet werden. Es ist von großer Bedeutung, die Maßnahmen mit den entsprechenden Verantwortlichkeiten zu versehen. Darüber hinaus ist ein kontinuierliches Monitoring der Zielerreichung entscheidend, da Strategien und Maßnahmenpläne in regelmäßigen Abständen überarbeitet und aktualisiert werden müssen. Entsprechende Prozesse sollten etabliert werden.

Es ist wichtig, dass die Ziele nicht ausschließlich auf zentraler Ebene formuliert und umgesetzt werden. Strategisch relevante Ziele für die Digitalisierung in der Lehre sollten auch auf die Fakultäts- und Fachbereichsebene heruntergebrochen werden, und auch dort sollten konkrete Maßnahmen mit entsprechenden Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Dies kann beispielsweise durch Zielvereinbarungen mit den einzelnen Fakultäten und Fachbereichen realisiert werden. Zielvereinbarungen können auch bei der Ausrichtung zentraler Serviceeinheiten ein adäquates Mittel darstellen. Außerdem sollte eine regelmäßige Evaluation der Zielerreichung eingeplant werden.

## Entwickeln Sie Leitbilder für „gute Lehre“, die digitale Lehre einschließen.

Leitbilder für Lernen und Lehren an Hochschulen stellen eine wichtige Orientierungshilfe für Lehrende bei der Ausrichtung ihrer Veranstaltungen dar. Digital unterstützte Lehre sollte dabei nicht als eigene Kategorie des Lehrens und Lernens gefasst werden, sondern in allgemeine Leitbilder der Hochschule integriert werden. Durchdachte, digital gestützte Learning Designs, die effektive, effiziente und ansprechende Lehr- und Lernprozesse ermöglichen, sollten damit gefördert werden.

---

## Entscheidungsstrukturen & Partizipation

Klare Entscheidungsstrukturen und Zuständigkeiten sind für die strategische und operative Weiterentwicklung der Digitalisierung in Studium und Lehre entscheidend. Die Verankerung klarer Rollen und etablierte Abstimmungswege an Hochschulen sind dafür wichtige Voraussetzungen. Die Beteiligung aller Statusgruppen und insbesondere von Studierenden ist wichtig, um deren Bedarfe und Perspektiven zu berücksichtigen – aber auch, damit die angestoßenen Prozesse von allen Statusgruppen breit getragen werden.

## Wenden Sie das Gegenstromprinzip an und binden Sie Studierende aktiv ein.

Die Weiterentwicklung der Hochschulbildung erfordert eine effektive Verbindung von Top-down- und Bottom-up-Prozessen, welche durch klare Verantwortlichkeiten sowie nachhaltige Entscheidungsstrukturen und Partizipationsmöglichkeiten gewährleistet werden sollte.

Bottom-up ist die Einbindung aller Statusgruppen in Strategie- und Leitbildprozesse notwendig. Dabei ist darauf zu achten, dass die Partizipation der Statusgruppen sowohl langfristig als auch punktuell und niedrigschwellig ermöglicht wird. Ein besonderes Augenmerk sollte auf die Einbindung von Studierenden gelegt werden, deren Perspektive regelmäßig und systematisch in Strategieprozesse einfließen sollte. Top-down können klare Leitplanken (z. B. Hochschulentwicklungsziele) für Orientierung sorgen. Auch das Konsolidieren von möglichen Hochschulentwicklungspfaden und eine klare Priorisierung bestimmter Ziele ist Aufgabe der Hochschulleitung.

## Bauen Sie ein zentrales Steuerungsgremium auf und etablieren Sie Rollen für Digitalisierungsprozesse.

Eine Möglichkeit zur Schaffung nachhaltiger Strukturen für die Digitalisierung besteht in der Einrichtung einer zentralen Arbeitsgruppe, die alle relevanten Interessensgruppen einschließt. Dabei sollte die operative Umsetzung von Maßnahmen im Steuerungsgremium berücksichtigt werden, die Etablierung fester Rollen wie beispielsweise eines Chief Digital Officers (CDO) bietet sich dafür an. Es ist von Bedeutung, die nachhaltige Fortführung der Strategieentwicklung und -umsetzung auch bei personellen Veränderungen sicherzustellen. Insbesondere in der Hochschulleitung kann dies durch klar definierte Rollenbeschreibungen umgesetzt werden.

## Beteiligen Sie neue und interessierte Gruppen, die in Strategieprozessen selten aktiv beteiligt werden.

Die Motivation neuer und interessierter Gruppen ist für Strategieprozesse ein großer Gewinn, um möglichst diverse Perspektiven auf Bedarfe, vorhandene Kompetenzen und Good-Practices zu erhalten. Das gilt sowohl für Studierende als auch für Lehrende, die bisher mit Gremienarbeit und Arbeitsgruppen noch wenig in Berührung gekommen sind. Es empfiehlt sich, solche Gruppen durch niedrigschwellige Partizipationsmethoden, die gezielte, wertschätzende Ansprache oder auch über das Zufallsprinzip, z. B. durch Losverfahren, zu beteiligen.

---

## Services

Bei Fragen zur Mediendidaktik oder Technik sollten Lehrende und Lernende nicht auf sich selbst gestellt sein. Daher sind gut strukturierte und gut ausgestattete Services ein essentieller Wegbegleiter für erfolgreiches digitalisiertes Lehren und Lernen.

## Schaffen Sie einheitliche Zugänge zu IT- und Mediendidaktik für Nutzende und bauen Sie produktive Vernetzungen zwischen den Stellen.

Die Zusammenarbeit der IT- und mediendidaktischen Services an Hochschulen ermöglicht eine direkte Kommunikation und vereinheitlicht ihre Strukturen. Dies ist vor allem im Frontend wichtig, also dort, wo Mitglieder der Hochschule Anfragen an die verschiedenen Stellen vorbringen. Ein zentraler Help-desk als Single Point of Contact kann Unterstützungsanfragen an die richtigen Stellen vermitteln. Dies bündelt Anfragen, vermittelt Hilfesuchende an die richtigen Ansprechpersonen und kann dazu beitragen, die Arbeitslast der IT- und Mediendidaktikmitarbeitenden zu mindern.

Gemeinsame Verantwortlichkeiten und Zentren sollten über die Fakultäts- und Fachbereichsebene hinausreichen und hochschulweit nützliche Verbindungen schaffen. Auch ohne eine strukturelle Zusammenlegung von Zentren und Support-Einheiten sollten Austauschformate bzw. Strukturen geschaffen werden, in denen die Verantwortlichen miteinander in Kontakt stehen. Abhängig von den Bedarfen ihrer Hochschule kann es sinnvoll sein, Einrichtungen auch strukturell zu konsolidieren und in ein gemeinsames Zentrum zu überführen.

## Vermeiden Sie Parallelsysteme in der IT zwischen verschiedenen Ebenen der Hochschule.

Durch zentralisierte IT-Systeme können Kosten und Aufwände reduziert und die Kompatibilität der Programme verbessert werden. Sowohl in der Aufstellung der Servicezentren als auch in der Anschaffung von Lizenzen und Programmen sollten diese daher gefördert werden. Auch hierfür ist es sinnvoll, wenn dezentrale IT-Beauftragte in engem Kontakt zueinander stehen. Beispielsweise sollte geklärt werden, welche Lizenzen (de-)zentral beschafft werden, um Ressourcen effizient zu nutzen, eine langfristige Betreuung zu gewährleisten und Verantwortungen zu klären.

Die Einführung eines einheitlichen Campusmanagementsystems kann ein sehr effizienter Schritt sein, um für alle Strukturen an der Hochschule eine geregelte Grundlage zu schaffen. Für die Mit-

glieder einer Hochschule kann dies das Nutzungserlebnis verbessern, da weniger verschiedene Programme erlernt werden müssen und gleichzeitig Strukturen übersichtlicher werden und dediziert Kompatibilität ermöglicht werden kann. Für die IT-Zentren bietet sich der Vorteil, weniger mögliche Sicherheitslücken abdecken zu müssen sowie bessere Unterstützungsangebote schaffen zu können.

## Schaffen Sie langfristige Personalstrukturen mit klaren Kompetenzprofilen.

Dediziertes Personal ermöglicht eine erfolgreiche Servicestruktur. In der Form von Instructional Designer:innen-Stellen können Hochschulen Stellen aufbauen, welche Lehrenden bei der medienpädagogischen Umsetzung der fachwissenschaftlichen Inhalte zur Seite stehen. Auch im kleineren Rahmen können durch Stellen wie E-Tutor:innen sinnvolle Hilfestellungen für das wissenschaftliche Lehrpersonal gegeben werden.

Häufig entstehen neue Servicestrukturen an Hochschulen projektgebunden. Hierdurch entsteht das Risiko, aufgebaute Strukturen nach Projektende zu verlieren und Erfolge verfallen zu lassen. Erfolgreiche Serviceprojekte sollten daher identifiziert und die zugehörigen Stellen zeitnah verstetigt werden. Zentral sollte sein, dass Stellen angemessen entlohnt werden, entfristet sind und mit Kompetenzprofilen ausgestattet werden. Eine starke Grundlage für diese Stellen ist die Voraussetzung für langfristige und qualitativ hochwertige Prozesse.

## Binden Sie Bibliotheken in Ihre Digitalisierungsstrategie ein.

Ein wichtiger Schritt ist es, die Bibliothek als strategische Akteurin für den digitalen Wandel in entsprechende Planungen und Projekte einzubeziehen. Bibliotheken haben sich in den heutigen Hochschulen von reinen Bücherrepositorien und Leseorten zu experimentellen Serviceeinrichtungen entwickelt, welche eine Vielzahl von Lern- und Informationsprojekten gestalten. Diese wertvolle Arbeit sollte anerkannt und genutzt werden, indem Bibliotheken in ihren Projekten unterstützt werden und sie bei anderen Hochschulprojekten miteinbezogen werden.

Diese Aktivitäten bewegen sich auf allen Ebenen des digitalen Hochschullebens. Im Digitalen ist eine angemessene Ausstattung mit e-Journals und e-Papern wichtig, aber auch innovative Projekte wie historische Digitalisate können für spezifische Fachbereiche eine große Verbesserung der Lehre und Forschung bedeuten. Durch die Digitalisierung des Bücherbestandes werden zudem physische Räume in Bibliotheken frei. Viele Bibliotheken sind bereits an der Spitze der Entwicklung innovativer Arbeitsräume für verschiedene Bedarfsgruppen und multimediale Arbeitsgegenstände. Zuletzt kommt den Bibliotheken daher auch eine besondere Rolle auf der sozialen Ebene der Hochschulgemeinschaft entgegen. Studierende, Lehrende und Forschende profitieren gleichermaßen von starken digitalen Angeboten und vielseitig nutzbaren Arbeitsräumen in Bibliotheken. Daher sollte die Hochschulbibliothek zentral in Strategieprozesse eingebunden werden, um nötige Unterstützung identifizieren zu können und die Projekte der Bibliothek sinnvoll in die breitere Hochschule einzubetten.

## Messen Sie und optimieren Sie die Wirkung Ihrer Services aus der Perspektive der Nutzenden.

Der Zweck von Services ist es, die Hochschulmitglieder zu unterstützen. Dementsprechend sollte die Wirksamkeit der Services unter Nutzendenperspektive regelmäßig evaluiert werden. Analysemethoden wie Usability-Analysen sind dazu geeignet zu messen, ob die Bemühungen den Bedarfen der Hochschulangehörigen entsprechen. Zusätzlich können durch bedarfsorientierte Befragungen die Services sinnvoll evaluiert werden.

Diese Analysen sollten auch auf die digitalen Tools erweitert werden, um zu erfahren, welche Lizenzen und Programme von den Lehrenden und Studierenden genutzt werden, aber auch welche Probleme bei der Nutzung dieser Programme bestehen. Sollten wenig oder gar nicht genutzte Lizenzen erkannt werden, sollte eine Analyse folgen, warum dies der Fall ist und entsprechende Schlüsse hinsichtlich der weiteren Nutzung gezogen werden.

---

## Kooperationen

Im Kontext der Digitalisierung sind Kooperationen besonders entscheidend, um neue Impulse und Perspektiven auf die Lehre zu erhalten, infrastrukturelle Entlastung zu ermöglichen oder die eigene politische Wirksamkeit zu erhöhen. Dafür sollten die Potenziale von hochschulübergreifenden Kooperationen systematisch an der eigenen Hochschule sowohl national als auch international gefördert werden.

## Fördern Sie den Austausch auf allen Ebenen, um Impulse für die Verbesserung der Lehre zu erhalten.

Die Kooperationskultur an der eigenen Hochschule bildet eine zentrale Basis für ihre Kooperationsfähigkeit. Konzepte wie die Förderung von Teamteaching oder die Konzeption neuer kooperativer Studiengänge können dazu beitragen, eine interdisziplinäre Zusammenarbeit auf institutioneller Ebene gezielt voranzutreiben.

Der Austausch mit anderen Hochschulen von vergleichbarem Profil, regionalen Kooperationsinstituten oder herausragenden Bildungseinrichtungen kann dazu beitragen, neue Impulse für die Lehre zu gewinnen, geeignete Konzepte und Ideen für die Weiterentwicklung der eigenen Hochschule zu erschließen und gleichzeitig Möglichkeiten zum Vergleich zu schaffen. Um die erfolgreiche Umsetzung dieser Ansätze zu gewährleisten, können folgende Aspekte fruchtbar sein:

- Integration externer (digitaler) Lehrangebote oder die Entwicklung gemeinsamer Angebote zur Erweiterung des eigenen Lehrangebots,
- Lehraufenthalte an anderen Einrichtungen zur Ermöglichung neuer Perspektiven und Anregungen für Lehrende und Wertschätzung,
- Beteiligung an landesweiten Netzwerken mit Fokus auf Digitalisierung zum Austausch und zur Zusammenarbeit.

## Nutzen Sie die Möglichkeiten und Potentiale regionaler Partnerschaften, um einen Praxisbezug in die Lehre zu forcieren.

Über die Kooperation mit anderen Hochschulen oder Netzwerken hinaus können regionale Kooperationen potenzielle Chancen für die Lehre bieten. So kann die Zusammenarbeit mit lokaler Wirtschaft, Bildungs- oder Kultureinrichtungen effektive Anwendungsszenarien von problem-based learning, eine klare Berufsorientierung, Praxispartnerschaften und die Integration von aktuellen Forschungsfragen in die Lehre und Forschung ermöglichen. Dabei bietet es sich an, ausgewählte externe Stakeholder bereits in strategische Entwicklungsprozesse mit einzubinden, um mögliche Optionen frühzeitig mitzudenken.

## Bündeln Sie Ressourcen durch die Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen oder Partizipation in Netzwerken.

Hochschulübergreifende Kooperationen bieten vielfältige Chancen, um die finanziellen Auswirkungen der Digitalisierung zu minimieren. So können beispielsweise durch Shared Services oder den Aufbau eines gemeinsamen Weiterbildungspools die Ressourcen der einzelnen Hochschulen entlastet werden. Zusätzlich können etwa durch die gemeinsame Bearbeitung aktueller Fragestellungen Ressourcen oder Expertise, die im Rahmen von Projekten gezielt aufgebaut wird, im Netzwerk nutzbar gemacht werden und der gezielte Austausch die Entwicklungsprozesse von Lehre hochschulübergreifend vorantreiben.

## Nutzen Sie internationale Kooperationen zur Erweiterung des Lehrangebots und von interkulturellem Austausch und Erfahrungen.

Im internationalen Kontext bestehen für Kooperationen besondere Chancen in der Attraktivität digitaler Lernmöglichkeiten für internationale Studierende. Hierzu zählen Virtual-Exchange-Formate, die Öffnung etablierter Lehrangebote für internationale Studierende, virtuelle Praxisprojekte mit internationalen Partneruniversitäten und digitale Unterstützung während Auslandsaufenthalten. Die gezielte Nutzung dieser Ansätze begünstigt nicht nur die Gewinnung internationaler Studierender, sondern auch die Erweiterung des eigenen Lehrangebots sowie die Förderung des interkulturellen Austauschs im Rahmen internationaler Kooperationen.

---

## Curriculumentwicklung

Die strategische Auseinandersetzung mit der Digitalisierung von Studium und Lehre umfasst auch die hochschulweite Verankerung von Zukunftskompetenzen, um Studierende auf die Arbeits- und Lebenswelt „von morgen“ vorzubereiten. Eine Weiterentwicklung der Studiengänge und Curricula ist daher notwendig.

## Identifizieren Sie auf Basis Ihres Hochschulprofils relevante Kompetenzen für alle Absolvent:innen jenseits der Fachkompetenzen.

In einem partizipativen Prozess sollte ausgehend vom Profil bzw. Leitbild der Hochschule festgelegt werden, welche (Zukunfts-)Kompetenzen alle Studierenden Ihrer Hochschule unabhängig von ihrem Studiengang im Laufe ihres Studiums erwerben sollen. Dies kann auch bedeuten, sich auf ein gemeinsames Konzept, wie etwa Data Literacy, zu einigen. Ein hochschulweiter Kompetenzkatalog kann beispielsweise konkret in Form von Learning Outcomes formuliert werden. Bei der Entwicklung eines hochschulweiten Kompetenzkatalogs können folgende Fragen hilfreich sein:

- Wie verändert sich die Lebens- und Arbeitswelt?
- Welche Kompetenzen sind dabei für die Studierenden relevant?

Bei der Klärung des Kompetenzprofils sollten nicht nur die Dekanate und Institute, sondern auch Vertreter:innen aus der Berufspraxis eingebunden werden. So können die fachlichen Anforderungen der Hochschule mit deren Erwartungen abgeglichen werden.

## Nutzen Sie die Akkreditierungsprozesse als Instrument, um Zukunftskompetenzen in Studiengänge und Module zu integrieren.

Die Prozesse und Mechanismen der Akkreditierung und Systemakkreditierung können genutzt werden, um die spezifischen Herausforderungen im Rahmen der Curriculumentwicklung zu bewältigen. Hochschulen haben dadurch einen Rahmen für die curriculare Weiterentwicklung, beispielsweise in Bezug auf die Integration von Zukunftskompetenzen. Gespräche auf Fachbereichs- oder Studiengangsebene im Rahmen der Akkreditierungsverfahren können dann dazu genutzt werden, um aus diesem Rahmen für die jeweiligen Studiengänge spezifische Kompetenzen festzulegen und diese in den Curricula zu verankern.

Auf der Ebene der Studiengänge bedarf es dazu einer Verständigung darüber, welche Kompetenzen in welchem Modul einfließen sollen. Dies kann auch bedeuten, dass Inhalte gestrichen werden müssen, um die Curricula um Zukunftskompetenzen zu erweitern. Grundlage für die Gewichtung der Inhalte sollte das hochschulübergreifende Profil bzw. die Strategie sein. Dabei steht auch die Frage im Mittelpunkt, wie flexible Lösungen für die Integration neuer Inhalte in die Curricula aussehen können.

## Überprüfen Sie Curricula auf den Erwerb von Zukunftskompetenzen und unterstützen Sie die (Weiter-)Entwicklung entsprechender Formate.

Kompetenzen können nicht vermittelt, sondern müssen von den Studierenden aktiv erworben werden. Viele Zukunftskompetenzen werden erst über den Studienverlauf in der konkreten Anwendung aufgebaut und müssen sinnhaft im Fach(bereich) oder in möglichen Tätigkeitsbereichen verortet werden. Daher sollte im Rahmen der Curriculumentwicklung auch geklärt werden, welche Auswirkungen die neue Zielsetzung (im Sinne des Kompetenzkatalogs) auf die Didaktik und die Gestaltung von Lehr-/Lernformaten sowie Prüfungen hat. Um Zukunftskompetenzen zu fördern, bieten sich beispielsweise begleitete Projekte, praxisnahe und interaktive Lehr-/Lernformate, interdisziplinäre Ansätze sowie die Integration digitaler Tools und Lernszenarien an. Darüber hinaus

müssen im Sinne des Constructive Alignments auch Prüfungsformate weiterentwickelt und diversifiziert werden.

---

## Incentivierung & Wertschätzung

Anreize für gute Lehre und Lehrentwicklung spielen eine entscheidende Rolle für die Motivation zur Entwicklung von Lehrinnovationen. Erfolgreiche Anreizsysteme gehen dabei Hand in Hand mit Wertschätzung: Neben der finanziellen Förderung müssen Innovationen und Erfolge deutlich sichtbar gemacht und gewürdigt werden.

### Etablieren Sie eine Kultur der Wertschätzung für die Lehre und machen Sie das Engagement der Lehrenden sichtbar.

Eine gelebte Wertschätzungskultur drückt sich in der Anerkennung des Engagements und der Leistung aller Beteiligten für die Weiterentwicklung von Studium und Lehre aus. Eine solche Kultur fokussiert und würdigt das bisher Erreichte und bestärkt die Lehrenden in ihren Bemühungen um eine zukunftsorientierte Lehre. Beispielsweise können erfolgreiche Lehr-/Lernkonzepte durch Austauschformate und weitere Kommunikationsmaßnahmen gezielt sichtbar gemacht werden. Ein wichtiger Faktor für die Etablierung einer Wertschätzungskultur ist die Anerkennung durch die Hochschul- und Fakultätsleitung und eine klare Kommunikation, die Lehre und Forschung als gleichrangig anerkennt. Folgende Maßnahmen können dazu beitragen:

- Auszeichnungen, Preise,
- Berichte auf der Homepage über gelungene Lehrprojekte,
- Berichte in hochschulinternen Medien,
- Einladungen zu einem Impuls/Bericht auf einer HS-internen Veranstaltung,
- Hinweise auf Tagungen/Konferenzen, auf denen ein Lehrprojekt präsentiert werden kann,
- Erwähnung in Gremien.

Die Wertschätzung seitens der Hochschule drückt sich auch in der Bereitstellung von Ressourcen aus. Geeignete Räumlichkeiten, technische Ausstattung und eine gute Supportstruktur setzen Anreize für die Weiterentwicklung der Lehre.

### Schaffen Sie passende Formate und Räume für den statusgruppen- und fachübergreifenden Austausch.

Die überwiegende Mehrheit der Lehrenden ist intrinsisch motiviert, gute Lehre zu machen – auch wenn die Vorstellungen darüber, was das genau bedeutet, sehr unterschiedlich sein können. Die Weiterentwicklung der Lehre und die Einführung neuer Lehr-/Lernformate sind dabei einerseits mit Unsicherheit, andererseits mit Mehrarbeit verbunden. Um Innovationen zu unterstützen, sollten Lehrende in ihren Überlegungen gestärkt und Strukturen und Räume geschaffen werden, in denen sie sich mit anderen Statusgruppen sowohl fächerübergreifend als auch fachspezifisch austauschen können. Dazu bedarf es sowohl niedrigschwelliger Peer-Learning-Formate (z. B. in Form

eines regelmäßigen Lunchtalks) als auch fokussierter Workshops – abhängig von den jeweiligen strategischen Zielen der Hochschule.

### **Nutzen Sie Förderprogramme gezielt für die Steuerung der Weiterentwicklung von Studium und Lehre.**

Förderprogramme sind ein wichtiges Mittel der Anerkennung in der Weiterentwicklung der Lehre und sind gleichzeitig ein gutes Instrument, um strategisch relevante Veränderungen und Innovationen in der Lehre gezielt zu unterstützen. Im Sinne des Prinzips der lernenden Organisation sollte jede Förderung mit einer stärkeren Verpflichtung zum Austausch über die Lehrprojekte, z. B. durch Transferworkshops, einhergehen. Förderprogramme können neben Sachmitteln auch Ressourcen für studentische Hilfskräfte sowie Kompensationsmittel umfassen.

### **Schaffen Sie zeitliche Freiräume für die Weiterentwicklung der Lehre.**

Lehrende brauchen konkrete zeitliche Freiräume, in denen sie ihre Lehre reflektieren und innovieren können. Dies kann beispielsweise in Form von Lehrsemestern (analog zum Forschungssemester), Deputatsreduktion oder auch Teamteaching bei voller Anrechnung der SWS für die Lehrveranstaltung geschehen. Die damit verbundene Freistellung der Lehrenden muss ggf. entsprechend durch Lehrbeauftragte kompensiert werden. Daher sollten Sie einen Lehrinnovationsfonds einrichten, aus dem die Dekanate Vorhaben in ihren Fakultäten bzw. Fachbereichen fördern können. Konkrete Anrechnungsmöglichkeiten auf das Lehrdeputat sollten partizipativ, beispielsweise in einer Arbeitsgruppe, erarbeitet und breit kommuniziert werden.

---

## **Kommunikation & Transparenz**

Damit all die zuvor genannten Themen optimal wirken können, müssen die mit der Digitalisierung in Studium und Lehre verbundenen Ziele und Maßnahmen zweckmäßig kommuniziert werden. Dazu sollten die entsprechenden Informationen transparent aufbereitet und die unterschiedlichen Statusgruppen darüber passiv wie proaktiv in Kenntnis gesetzt werden.

### **Untersuchen Sie das Kommunikationsverhalten Ihrer Zielgruppen und richten Sie Ihre Kommunikations(teil)strategie dementsprechend aus.**

Eine Kommunikationsstrategie, die alle strategischen Maßnahmen für die Digitalisierung in Studium und Lehre flankierend unterstützt, ist von großer Bedeutung. Dabei sollten die klare Definition der Ziele, die Wertschätzung der verschiedenen Interessengruppen, die Förderung von Offenheit sowie eine zielgerichtete Ansprache der verschiedenen Zielgruppen im Vordergrund stehen. Dazu sollte das Kommunikationsverhalten der Zielgruppen untersucht und ggf. verschiedene Teilstrategien aufgesetzt werden. Dabei sollte sowohl der Informationsweitergabe an Lehrende und Studierende (Top-down) als auch der niedrigschwelligen Kommunikation (Bottom-up) Aufmerksamkeit geschenkt werden.

## Investieren Sie Zeit in die Entwicklung passender Kommunikationsstrukturen.

Es sollte geprüft werden, in welcher Form die jeweilige Information am besten transportiert werden kann. Sind es eher zentrale oder dezentrale Webseiten? Welche Kommunikationskanäle werden von der jeweiligen Zielgruppe genutzt? Es sollte dabei sichergestellt werden, dass die Information möglichst niedrigschwellig platziert wird. Finden Sie heraus, ob es beispielsweise im Intranet eine zentrale Anlaufstelle gibt, von der aus Sie Informationen passgenau streuen können. Eine andere Möglichkeit könnte es sein, Informationen in einer Campus-App zusammenzuführen, die vielleicht ohnehin im Rahmen von Stundenplan und Raumbuchungen regelmäßig von Ihren Zielgruppen genutzt wird.

## Stellen Sie Transparenz her: sowohl in Bezug auf formale Strukturen als auch hinsichtlich eines gemeinsamen Begriffsverständnisses.

Um allen Stakeholdern Orientierung im Prozess zur Digitalisierung von Studium und Lehre zu geben, sollten Verantwortlichkeiten und Rollen transparent gemacht werden. In einem digitalisierungsbezogenen Organigramm können allgemeine und spezifische Digitalverantwortliche nachvollziehbar benannt werden. Dieses sollte für alle Interessierten an zentraler Stelle zugänglich sein.

Eine erfolgreiche Kommunikation über die Digitalisierung in Studium und Lehre setzt zudem voraus, dass es eine gemeinsame begriffliche und inhaltliche Grundlage gibt. Es sollte eine gemeinsame Sprache gefunden werden, in der alle wissen, was unter digitaler Lehre verstanden wird, welche Rolle Blended-Learning-Konzepte usw. einnehmen. Überprüfen Sie: Hängt eine womöglich unklare Sprache damit zusammen, dass die gemeinsame Zielrichtung nicht klar ist? Dann sollte zunächst gemeinsam an der grundsätzlichen „Strategieentwicklung“ gearbeitet werden, um ausgehend davon die Begrifflichkeiten zu schärfen.

## Suchen Sie proaktiv Kontakt und schaffen Sie Gesprächsanlässe.

Eine transparente, offene und wertschätzende Kommunikation mit allen Stakeholder-Gruppen unterstützt die Prozesse zur Digitalisierung in Studium und Lehre. Die Förderung persönlicher Kommunikation und Austauschmöglichkeiten trägt dazu bei, die Zusammenarbeit untereinander zu stärken, Herausforderungen und Bedarfe frühzeitig zu ermitteln und ineffiziente Parallelentwicklungen zu verhindern.

Wie bereits unter „Incentivierung“ genannt, helfen informelle Austausch-Runden, Brown-Bag-Lunches, ein Tag der Lehre oder eine zentrale Best-Practice-Sammlung, die themenbezogene Kommunikation wertschätzend zu gestalten. Eine transparente Kommunikation kann sichergestellt werden, indem Protokolle zu themenbezogenen Sitzungen öffentlich online gestellt werden bzw. auf zentralen Plattformen aus diesen berichtet wird. Für eine offene und nahbare Kommunikation können offene Gesprächsrunden oder auch Einzeltermine ohne Voranmeldung mit der Hochschulleitung festgelegt werden. Daneben sollte die Hochschulleitung proaktiv – auch ohne formalisierte Anlässe – auf Studierende, Mitarbeiter:innen und Lehrende zugehen.

## Machen Sie deutlich, dass Ihnen persönlich die Digitalisierung von Studium und Lehre ein wichtiges Anliegen ist.

Die am Prozess beteiligten Personen benötigen ein klares Zeichen seitens der Hochschulleitung, dass ein konstanter Prozess und eine effektive Beteiligung an der Weiterentwicklung der Digitalisierung von Studium und Lehre ermöglicht und gefördert wird. Hier sind Transparenz und Verbindlichkeit in der Kommunikation zentrale Faktoren und beinhalten neben Einladungen zum weiterführenden Austausch und Diskurs auch die Kommunikation weiterer Entwicklungen und Ergebnisse. Verbindliche (Kommunikations-)Routinen helfen, dass alle Beteiligten jederzeit wissen, an welcher Stelle der Prozess steht und dass er konstant weitergetrieben wird. Vor allem aber sollte beim Handeln der Hochschulleitung deutlich werden, dass sie persönlich von der Relevanz der Weiterentwicklung der Digitalisierung von Studium und Lehre überzeugt ist und sich dies in ihrem alltäglichen Leitungshandeln widerspiegelt.

# Impressum

Diskussionspapiere des HFD spiegeln die Meinung der jeweiligen Autor:innen wider. Das HFD macht sich die in diesem Papier getätigten Aussagen daher nicht zu Eigen.



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

ISSN (Online) 2365-7081; 10. Jahrgang

## Zitierhinweis

Budde, J., Dänzer Barbosa, M., Peters, L., Sames, J., Wagner, B. (2024): Die digitale Transformation in Studium und Lehre strategisch stärken. Diskussionspapier Nr. 30. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

## Herausgeber

Geschäftsstelle Hochschulforum Digitalisierung beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.  
Hauptstadtbüro • Pariser Platz 6 • 10117 Berlin • T 030 322982-520  
[info@hochschulforumdigitalisierung.de](mailto:info@hochschulforumdigitalisierung.de)

## Lektorat

Westhoff, Jonas

## Verlag

Edition Stifterverband – Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH  
Barkhovenallee 1 • 45239 Essen • T 0201 8401-0 • [mail@stifterverband.de](mailto:mail@stifterverband.de)

## Layout

Satz: Lennart Peters  
Vorlage: TAU GmbH • Köpenicker Straße 154a • 10997 Berlin

Das Hochschulforum Digitalisierung ist ein gemeinsames Projekt des Stifterverbandes, des CHE Centrums für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz. Förderer ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

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