



Hochschulforum  
Digitalisierung

DISKUSSIONSPAPIER NR. 33 / JULI 2024

# Strategische Gestaltung von Studiengängen für die Zukunft: Ein kollaborativ entwickeltes Self-Assessment

---

Das Diskussionspapier beschreibt einen Prozess an der FH Aachen zur Entwicklung und Implementierung eines Self-Assessment-Tools für Studiengänge. Dieser Prozess zielte darauf ab, die Relevanz der Themen Digitalisierung, Internationalisierung und Nachhaltigkeit in Studiengängen zu stärken. Durch Workshops und kollaborative Entwicklung mit Studiendekan:innen entstand ein Fragebogen, der zur Reflexion und strategischen Weiterentwicklung der Studiengänge dient. Die Autor:innen beschreiben die „Lessons Learned“ aus dem Prozess in Bezug auf kollaborative Strategieentwicklung an einer Hochschule.

## Autorinnen & Autoren

Miriam Barnat / Christian Arntz / Andreas Bernecker / Anke Fissabre / Norbert Franken / Daniel Goldbach / Felix Hüning / Jörg Jörissen / Ansgar Kirsch / Jürgen Pettrak / Matthias Rexforth / Josef Rosenkranz / Andreas Terstegge

---

## 1 Hochschulen in der Transformation

Die Situation der Hochschulen wird oft mit dem Begriff der Transformation charakterisiert (Ehlers, 2020; Deimann/Van Treeck, 2020). Gemeint ist, dass aktuelle gesellschaftliche, wirtschaftliche, technische und ökologische Entwicklungen dazu führen, dass die Hochschulen sich mit dem Anspruch einer tiefgreifenden Veränderung konfrontiert sehen. Gemeinsam ist den Entwicklungen, dass ein Handlungsdruck entsteht (Deimann/Van Treeck, 2020) und dass sich die Herausforderung stellt, neue Bildungsinhalte in Curricula zu integrieren sowie neue Kompetenzprofile zu adressieren. Ziel für und Anspruch an Hochschulen ist eine strategische Ausrichtung, in der die vielfältigen dezentralen Aktivitäten möglichst gut abgestimmt werden, um Ressourcen zu schonen und Synergien zu ermöglichen. Gerade in Hochschulen ist strategiegeleitete Steuerung noch recht neu und die organisationalen Merkmale sind für die Steuerung durch die Rektorate und Hochschulräte eine anspruchsvolle Konstellation: "Die Top-down wirkende strategische Perspektive trifft auf eine oft noch individuell geprägte Bottom-up-Kultur der Lehrpraxis" (Deimann/Van Treeck, 2020, 2). Der vorliegende Beitrag beschreibt anhand einer Fallstudie der FH Aachen, wie ein solcher Strategieprozess in der Hochschule als Lernprozess verstanden und gestaltet wird, um die Transformation in aktuellen Entwicklungsfeldern zu befördern und zu begleiten.

---

## 2 Rahmenbedingungen an der FH Aachen

Herausforderungen für strategisches Handeln an Hochschulen sind unter anderem die Umsetzung politischer Vorgaben sowie die Berücksichtigung von administrativen Erfordernissen einerseits und die hohen Freiheitsgrade der Lehrenden und Fachbereiche andererseits. Um den konkreten Fall verstehen zu können, wird zunächst der Kontext der hochschulischen Strategieentwicklung und ihre Governance vorgestellt.

Ausgangspunkt für die strategische Hochschulentwicklung ist der Hochschulentwicklungsplan. Der Hochschulentwicklungsplan 2019-2023 (HEP) der FH Aachen setzte Schwerpunkte in den Bereichen Digitalisierung und Internationalisierung und steht aktuell zur Fortschreibung an. Ein zentraler Punkt des HEP war der Eintritt in den Prozess der Systemakkreditierung. Seit 01.10.2021 ist die FH Aachen systemakkreditiert. Im Rahmen der systemeigenen Prozesse hat die Hochschule u.a. regelmäßige Curriculumswerkstätten und datengestützte Qualitätsdialoge des Rektorats mit den Fachbereichen etabliert. Hochschulentwicklung kann auf diesen etablierten Prozessen aufbauen. Im Jahr 2021 hat das neu gewählte Rektorat der FH Aachen vor dem Hintergrund der Fortschreibung des Hochschulentwicklungsplans einen Strategieprozess über alle Handlungsfelder hinweg angestoßen: Lehre, Forschung und Innovationstransfer.

Ein Charakteristikum von Hochschulen ist das Zusammenspiel zwischen zentraler Organisation (Hochschulleitung und Verwaltung) und den Fachbereichen. Ein Großteil der Steuerung findet in den Fachbereichen statt, die ihre Ziele und Ideen in manchen Fällen mit dem Rektorat rückkoppeln, in vielen Fällen aber selbst entscheiden. Alle Fachbereiche der FH Aachen haben in ihren Dekanaten die Rolle von Studiendekaninnen oder -dekanen vorgesehen und verfügen für jeden Studiengang über Studiengangsleiter:innen, denen im Rahmen der in der Evaluationsordnung verankerten Qualitätsmanagement-Prozesse besondere Aufgaben zukommen.

Um das Zusammenspiel zwischen Rektorat und Fachbereichen für das Handlungsfeld Lehre konstruktiv zu gestalten, wurde ein neues Austauschformat eingeführt: Die Studiendekan:innen sind über eine eigene, mindestens einmal im Semester tagende Gesprächsrunde untereinander und mit dem Prorektor für Studium, Lehre und Internationales vernetzt. Die Studiendekan:innenrunde wird durch beratende Mitglieder ergänzt. Mit Eintritt in die Systemakkreditierung wurden auch Steuerungsaufgaben der vormaligen E-Learning-Kommission in die Studiendekan:innenrunde verlagert. Die Nachverfolgung dieser Aufgaben zur Digitalisierung der Lehre bildet einen festen Tagungsordnungspunkt innerhalb der Studiendekan:innenrunde. Im Jahr 2021 wurden die Studiendekan:innen neu gewählt und es wurden einige Personen zum ersten Mal mit diesem Amt betraut.

Für die Ausformulierung der Strategie in Studium und Lehre wurde die Runde der Studiendekan:innen ausgewählt, weil hier alle Fachbereiche vertreten sind. Ziel war, ein sinnvolles Zusammenspiel zwischen Top-Down- und Bottom-up-Prozessen zu gestalten, um koordiniert die strategischen Vorgaben zu operationalisieren und die Umsetzung mit den Lehrenden vor Ort vorzubereiten.

Die **FH Aachen** ist eine Hochschule für Angewandte Wissenschaften mit Schwerpunkten in den Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften. Sie hat (Stand Wintersemester 2023/2024) 10 Fachbereiche, 14.500 Studierende, 260 Professor:innen und 400 Lehrbeauftragte.

Das **Zentrum für Hochschuldidaktik und Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre (ZHQ)** ist eine wissenschaftliche, zentrale Einrichtung, in der die hochschuldidaktische Organisationsentwicklung angesiedelt ist. Evaluationsprozesse für Studium und Lehre werden durch das ZHQ entwickelt, vorbereitet und begleitet. Aufgabe ist darüber hinaus die Durchführung der o.g. Curriculumswerkstätten und anderer Vernetzungsveranstaltungen für Lehrende. Ein weiterer strategischer Schwerpunkt liegt auf der Durchführung des Neuberufenenprogramms.

### 3 Das Self-Assessment für Studiengänge: Vorgehen und Ergebnis

Innerhalb gegebener Rahmenbedingungen, wie z.B. vorhandener Leitbilder und indikatorbasierter Finanzmittelverteilung, sollten für alle Bereiche Strategien entwickelt werden, die das zukünftige Handeln in der Organisation leiten sollen. Die Entwicklung einer Vision, strategischer und operativer Ziele sowie geeigneter Maßnahmen innerhalb der Gesamtstrategie orientierte sich dabei an vier gesellschaftlich hochrelevanten Kernthemen: Internationalisierung, Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Diversität.

Das Prorektorat für Studium, Lehre und Internationales hat in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Hochschuldidaktik und Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre (ZHQ) einen Teilprozess der Strategiebildung konzipiert, der im Jahr 2022 startete. Ziel dessen ist es, die fachadäquate curriculare Verankerung der o.g. Themen in den Studiengängen zu stärken und damit gemäß dem Bildungsauftrag der Hochschule einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten. Gleichzeitig soll dies die Attraktivität und Aktualität der Studiengänge zukünftig sicherstellen. Gemeinsam mit den Studiendekan:innen sowie ausgewählten Mitgliedern der Verwaltung wurde dazu eine Reihe von Workshops durchgeführt. Hierbei wurde ein operationalisierter Orientierungsrahmen für die (Weiter-) Entwicklung von Studiengängen geschaffen, der mit dem Qualitätsmanagement für Studium und Lehre kompatibel ist. Die Vorstellung, einen Gestaltungsrahmen für Studiengänge im Hinblick auf die genannten Themen zu beschreiben, führte zu dem Begriff „Framework“. Dieser Begriff hat sich gleichsam als hochschulinterne Marke etabliert. Dieser Rahmen wurde in Form eines Self-Assessment-Fragebogens zur Reflexion des Status Quo und der Entwicklungsmöglichkeiten konzipiert und soll zur strategischen Weiterentwicklung der Studiengänge im o.g. Sinne genutzt werden.

#### Die Workshops:

Die Erarbeitung des Frameworks wurde als kollaborativer Prozess angelegt: Für die Studiendekan:innen wurden drei zweitägige Workshops konzipiert, bei denen sie sich strukturiert miteinander zu den genannten Themen auseinandersetzen konnten.

Gestartet wurde jedes Mal in der gesamten Gruppe der zehn Studiendekan:innen, die sich für jedes der Kernthemen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Internationalisierung auf Basis von vorab bereitgestellten Informationen mit der Frage auseinandersetzten, was dieses für die Lehre an der FH Aachen bedeutet und was dabei besonders wichtig ist. Dabei wurde das Kernthema Diversität als Querschnittsthema aufgefasst, welches gestaltende Wirkung bei den verbleibenden Kernthemen entfaltet.

In den Workshops wurden einerseits durch den Prorektor oder die Leitung des ZHQ kurze Impulsvorträge zu den strategischen Themen eingebracht. Andererseits wurde z.T. bereits kuratiertes Wissen aus dem behandelten Themenfeld zur Lektüre bereitgestellt. Zusätzlich wurden - sofern vorhanden - Fragebögen eingebracht, die bereits in anderen Kontexten entwickelt wurden.

**Ausgewählte Materialien zum Prozess:**

Budde, Jannica (2022): Strategische Unterstützung der Digitalisierung von Studium und Lehre - Checkliste für Dekanate [https://hochschulforumdigitalisierung.de/wp-content/uploads/2023/09/HFD\\_DP\\_15\\_Strategie\\_Checkliste\\_Dekanate.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/wp-content/uploads/2023/09/HFD_DP_15_Strategie_Checkliste_Dekanate.pdf)

European Commission: Digital Competence Framework for Educators (DigCompEdu) for Educators at all levels of education. Self Assessment Tool for Higher Education: [https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/CheckIn\\_HE\\_v2021\\_EN](https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/CheckIn_HE_v2021_EN)

HochN: Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) in der Hochschullehre. <https://www.hochn.uni-hamburg.de/-downloads/handlungsfelder/lehre/hoch-n-leitfaden-bne-in-der-hochschullehre.pdf>

**Die Arbeitsgruppen:**

Im Rahmen des ersten Workshops konnten die Studiendekan:innen jeweils eines der Kernthemen wählen, um dieses in den anschließenden Arbeitsphasen mit Hilfe des Inputs aus der Gesamtgruppe vertieft zu bearbeiten. Sie hatten dann ca. drei Monate Zeit, um einen prototypischen Fragebogen zum Thema zu entwickeln. Innerhalb dieser Arbeitsphase wurden ca. 4-5 kurze Meetings angesetzt, die durch eine Mitarbeiterin des ZHQ begleitet wurden. Ihre Aufgabe war die Organisation, sowie die Moderation und Dokumentation der Treffen. In dieser Phase sollte auch jeweils ein Stakeholdermeeting durchgeführt werden. Die beteiligten Studiendekan:innen luden hierzu interessierte Lehrende und Studierende ein, um Feedback zu dem Fragebogen zu geben. So sollten schon früh weitere Akteur:innen der Hochschule einbezogen werden. Diese Stakeholdermeetings wurden zeitlich in die Mitte des Arbeitsprozesses gestellt.



Abbildung 1 Prozess der Erarbeitung des Frameworks

**Follow-Up:**

In den folgenden Workshops wurde jeweils der erste Tag den Ergebnissen der Arbeitsgruppe gewidmet, Feedback zu den entwickelten Fragen eingeholt und Übergreifendes diskutiert. Themen waren hier vor allem die Art und Ausgestaltung der Antwortmöglichkeiten und die Kategorien, zu denen die Fragen zusammengefasst wurden.

Der vierte und letzte Workshop dauerte nur einen Tag lang. Hier wurden die Ergebnisse der letzten Arbeitsgruppe vorgestellt. Im Rahmen dieses Workshops wurde der Fragebogen zur Vereinheitlichung und professionellen Überarbeitung an das ZHQ übergeben. Die Mitarbeiter:innen des ZHQ besprachen Anpassungsvorschläge mit den Arbeitsgruppen, immer unter der Vorgabe, die Kernideen der Studiendekan:innen in der Präzisierung nicht zu verfälschen und so auch die Identifikation mit dem Prozess nicht zu gefährden. Darüber hinaus wurden die regelmäßigen Runden der Studiendekan:innen dazu genutzt, Entscheidungen über die gesamte Gestaltung des Fragebogens zu treffen. Hier wurden z.B. die Kategorien beschlossen (Curriculare Lernziele, Lehrmethoden & -formate, Strategie & Kultur, Ressourcen) und auch die abschließende Version des Fragebogens verabschiedet.

**Ergebnis: Der Fragebogen**

Der Fragebogen enthält in seiner derzeitigen Fassung 36 Fragen: Zehn für das Thema Digitalisierung, elf für Nachhaltigkeit und zwölf für Internationalisierung. Zusätzlich wurden übergeordnete Fragen zum Thema Ressourcen zu drei weiteren Fragen zusammengefasst. So ergeben sich für alle drei Themen dieselben drei Fragekategorien: „Curriculare Lernziele“, „Lehrmethoden und -formate“ sowie „Strategie & Kultur.“ Die Titel der Fragen sind auf Seite 9 dargestellt, der Fragebogen ist als OER verfügbar.<sup>1</sup> Die Fragen sind als Optimalzustände formuliert, mit Praxisbeispielen zur Orientierung und Inspiration angereichert. Die Antworten erfordern eine Selbsteinschätzung zum Erfüllungsgrad im jeweiligen Studiengang und Fachbereich.

Dies illustrieren folgende Beispiele aus dem Themenbereich Digitalisierung für die verschiedenen Kategorien:

---

<sup>1</sup> [https://zhq-blog.fh-aachen.de/wp-content/uploads/2024/04/Framework\\_Fragebogen.pdf](https://zhq-blog.fh-aachen.de/wp-content/uploads/2024/04/Framework_Fragebogen.pdf)

## Curriculare Lehrziele:

**Digitales Handeln und Kritisieren**

Für die digitalisierte Welt müssen Studierende Informationskompetenzen aufbauen. Dazu zählen z.B. folgende Kompetenzen:

Die Studierenden...

- nutzen digitale Medien unter Berücksichtigung von Lizenzen und Urheberrechten.
- bewerten digitale Medien unter Berücksichtigung von datenschutz- und sicherheitsrelevanten Themen (z.B. Einhaltung der DSGVO, angemessene Cybersecurity).
- bewerten Daten und Quellen (z.B. Arbeiten anderer Studierender, Antworten von KI-Lösungen) auf kritische Art und Weise (belegen z.B. Antworten mit wissenschaftlichen Quellen).

Inwieweit werden diese im Studiengang vermittelt?

**Antwortoptionen**

- Studierende erwerben keine bzw. wenige der o.g. Kompetenzen; keine explizite Erwähnung in der Lernzieldefinition.
- Studierende erwerben mehrere der o.g. Kompetenzen, die auch explizit in der Lernzieldefinition mehrerer Module erwähnt sind (zur Orientierung: 10-30 % aller Module im Studiengang).
- Studierende erwerben mehrere der o.g. Kompetenzen, die auch explizit in der Lernzieldefinition vieler Module erwähnt sowie in deren Prüfungsform berücksichtigt sind (zur Orientierung: >30 % aller Module und/oder >5 Leistungspunkte).

## Lehrmethoden und -formate:

**Selbstgesteuertes Lernen**

In der digitalen Welt besteht die Notwendigkeit, sich kontinuierlich selbst mit Hilfe von digitalen Medien weiterzubilden. Um die Studierenden dabei zu unterstützen, Kompetenzen für selbstgesteuertes Lernen zu entwickeln, werden digitale Technologien eingesetzt, um ihr Lernen selbstständig zu planen, zu dokumentieren und zu überwachen.

## Beispiele:

- Digitale Tests zur Selbsteinschätzung inklusive Feedback zur Einschätzung der eigenen Fähigkeiten bereits vor oder in der Veranstaltung.
- Begleitete selbstständige digitale Planung von eigenen Lernprozessen für Projektarbeiten oder Teilprüfungen.
- Asynchrone Angebote in ILIAS, die die Studierenden selbst nutzen können (z.B. Selbstlern-Module, Aufgabenpools, Lerntagebücher), inklusive Feedback für Studierende (z.B. zur Selbsteinschätzung).
- Explizite Thematisierung der fachdidaktischen Lernstrategien, auch mithilfe von digitalen Medien.
- E-Learning-Module: interaktive Lernprogramme, die den Studierenden ermöglichen, den Lernstoff in ihrem eigenen Tempo zu bearbeiten und ihr Verständnis zu testen.
- Podcasts: Audioaufnahmen von Vorlesungen, Interviews oder Diskussionen, die den Studierenden ermöglichen, den Lernstoff auch unterwegs zu hören.
- Simulationen: digitale Simulationen, die den Studierenden ermöglichen, komplexe Prozesse und Phänomene zu visualisieren und zu verstehen.
- Adaptive Lernplattformen: digitale Plattformen, die den Lernprozess individualisieren und an die individuellen Bedürfnisse und Lernstile der Studierenden anpassen.

**Antwortoptionen**

- Im Studiengang werden keine bis wenige der genannten Lehrmethoden & -formate eingesetzt, um Studierende in der Kompetenzentwicklung für selbstgesteuertes Lernen zu unterstützen.
- Von einigen Lehrenden werden die genannten Lehrmethoden & -formate gezielt eingesetzt, um Studierende in der Kompetenzentwicklung für selbstgesteuertes Lernen zu unterstützen.
- Die genannten Lehrmethoden & -formate werden von den meisten Lehrenden sehr bewusst eingesetzt, um Studierende in der Kompetenzentwicklung für selbstgesteuertes Lernen zu unterstützen.

## Strategie und Kultur:

Digitalisierungsstrategie	
<p>Für eine breite und nachhaltige Verankerung von zeitgemäßen Lehr- und Lernangeboten und eine systematische curriculare Einbettung von digitalen Kompetenzen und Inhalten bedarf es einer strategischen Auseinandersetzung (orientiert an den Zielen der Hochschule und des Fachs) und einer gemeinsam getragenen Vision von Studium und Lehre im digitalen Zeitalter. Als Fachbereich/Studiengangsleitung haben wir eine klare Vorstellung davon, was die Digitalisierung für uns, unsere Absolvent:innen und unsere Lehre bedeutet und eine Digitalisierungsstrategie entwickelt.</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Es ist geklärt, was mit der Digitalisierung erreicht werden soll (bspw. bessere Qualität, mehr Flexibilität, Ansprache neuer Zielgruppen, Internationalisierung usw.).</li><li>• Es gibt eine Strategie aus Vision/Leitbild mit Handlungsfeldern/Zielen und klar definierten Maßnahmen, die teilweise bis auf Studiengangsebene heruntergebrochen sind.</li><li>• Die Strategie berücksichtigt die Rolle der Digitalisierung auf dem zukünftigen Arbeitsmarkt unserer Absolvent:innen.</li><li>• Es gibt ein gemeinsames Verständnis zum Zusammenspiel von Online-Lehre, Lehre vor Ort und Blended Learning / hybrider Lehre sowie zu synchronem und asynchronem Lernen, das in Form von Richtlinien/Standards schriftlich festgehalten wurde.</li><li>• Die Strategie ist im gesamten Fachbereich abgestimmt und bekannt</li></ul>	<p>Antwortoptionen</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Es gibt bei uns weder für den Fachbereich noch für den Studiengang eine Digitalisierungsstrategie.</li><li>• Wir haben eine Digitalisierungsstrategie. Sie wird aber im Hinblick auf Ziele und Maßnahmen nicht konkret genug oder wird aus anderen Gründen (noch) nicht umgesetzt.</li><li>• Wir haben eine klare Digitalisierungsstrategie, deren Ziele teilweise bis auf die Studiengangsebene heruntergebrochen sind und an deren Umsetzung aktiv gearbeitet wird.</li></ul>

Themenüberblick nach Ausgliederung der Items zu Ressourcen:

Digitalisierung	Nachhaltigkeit	Internationalisierung	Ressourcen
<b>Curriculare Lernziele</b> 1.1 Digitale Inhalte erstellen 1.2 Digitale Kollaboration 1.3 Digitaler Umgang mit Daten 1.4 Digitales Handeln und Kritisieren	<b>Curriculare Lernziele</b> 4.1 Mit Spannungsfeldern umgehen 4.2 Systemisch analysieren 4.3 Probleme zukunftsorientiert lösen 4.4 Grundlagen unseres Handelns verstehen, hinterfragen und demokratisch handeln	<b>Curriculare Lernziele</b> 7.1 Spracherwerb 7.2 Ambiguitätstoleranz und Intercultural Awareness 7.3 Handlungsfähigkeit in interkulturellen Situationen 7.4 Studienbezogene Auslandserfahrungen	10.1 Vorhandene Ressourcen  10.2 Ressourcenplanung und -budgets  10.3 Synergien nutzen
<b>Lehrmethoden &amp; -formate</b> 2.1. Aktivierung von Lernenden 2.2 Selbstgesteuertes Lernen 2.3 Digitale Lehrmaterialien	<b>Lehrmethoden &amp; -formate</b> 5.1 Verzahnung von Lehre & Forschung/ Praxis & Theorie 5.2 Inter- und Transdisziplinarität 5.3 Gelebte Nachhaltigkeit	<b>Lehrmethoden &amp; -formate</b> 8.1 Internationale Bezüge & Perspektiven 8.2. Interkulturelle & Internationale Formate 8.3 Intern. Zugang zum Lehrangebot 8.4 Berücksichtigung interkultureller Gegebenheiten in der Lehre	

<b>Strategie &amp; Kultur</b>	<b>Strategie &amp; Kultur</b>	<b>Strategie &amp; Kultur</b>	
3.1 Digitalisierungsstrategie	6.1 Nachhaltigkeitsstrategie	Internationalisierungsstrategie	
3.2 Innovationskultur	6.2 Förderung transdisziplinärer Lehre	Willkommenskultur	
3.3. Kompetenzentwicklung zu Digitalisierung	6.3 Austausch über SDG	Förderung & Unterstützung von Auslandsmobilität	
	6.4 Nachhaltiges Handeln an der FH Aachen	Kompetenzentwicklung zu Internationalisierung	

## 4. Integration in die Hochschule

### Kommunikation der Neuerungen:

Der fertige Fragebogen und die zugehörigen Implementierungsprozesse wurden systematisch in die Hochschule kommuniziert. Neben der Präsentation im Rektorat wurden die Ergebnisse im Senat und entsprechenden Kommissionen, sowie Informationsrunden und thematisch verbundenen Arbeitskreisen vorgestellt. Präsentiert wurde jeweils durch den Prorektor für Studium, Lehre und Internationales oder durch eine:n der am Prozess Beteiligten. Für die erste Umsetzung des Self-Assessments wurden zwei Pilotfachbereiche gewonnen. Die Erfahrungen aus diesen Verfahren werden in der Runde der Studiendekan:innen berichtet, so dass von hier aus die Weiterentwicklung begleitet und gesteuert werden kann, während die operative Durchführung durch das ZHQ verantwortet wird.

### Integration in das QM-System:

Gemäß der Zielvorgabe des Strategieprozesses und übereinstimmend in der Wahrnehmung der Studiendekan:innen war es besonders wichtig, dass der Self-Assessment-Fragebogen in der Praxis der Qualitätsentwicklung genutzt wird und mit den Standardprozessen in Einklang gebracht wird. Aus diesem Grund wurde die zukünftige Durchführung von Framework-Workshops in die mit der Akkreditierung verbundenen Abläufe integriert.

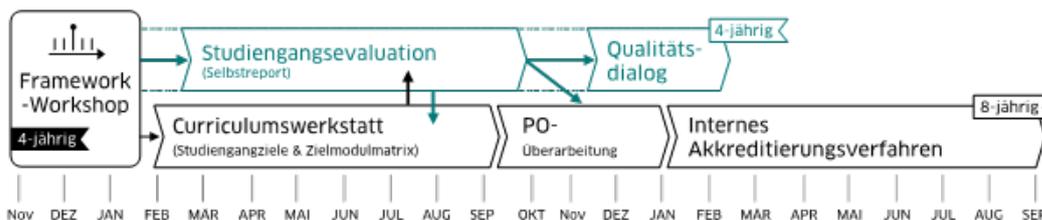


Abbildung 2 Integration in den Prozess der Qualitätsentwicklung

Für die Akkreditierung bedarf es der Durchführung von Curriculumswerkstätten, in denen sich das Kollegium auf gemeinsame Qualifikationsziele einigt und koordiniert, wie die einzelnen Module zu diesen Zielen beitragen.

Grundsätzlich wird nun vor diese Curriculumswerkstätten ein Workshop geschaltet, in dem sich das Kollegium mit dem Fragebogen befasst und über die Implikationen der Antworten reflektiert.

Konkret bedeutet das, dass es sich damit beschäftigt, inwieweit die am Fachbereich angebotenen Studiengänge bereits auf die strategischen Themen ausgerichtet sind. Daraufhin wird eine Entscheidung getroffen, ob und in welcher Richtung Weiterentwicklungsbedarf besteht. Das Kollegium kann selbst entscheiden, welche der strategischen Themen besondere Bedeutung für den Fachbereich haben, und soll diese Entscheidungen gegenüber dem Rektorat in den Fachbereichsentwicklungsplänen begründen. Es geht also nicht darum, dass jeder Studiengang auf jedes der Strategiethemen vollumfänglich einzahlt, sondern um eine deutlichere Profilierung des entsprechenden Studiengangs. Das Self-Assessment soll demnach vielmehr zur systematischen Reflexion anregen, um strategisch informierte Entscheidungen treffen zu können. Die Strategiebildung im Sinne eines Bottom-Up-Prozesses wird damit wesentlich gestärkt.

---

## 5. Lessons Learned und Empfehlungen

Nach Abschluss des Prozesses der kollaborativen Fragebogenentwicklung wurde in zwei Diskussionsrunden der Prozess mit den beteiligten Studiendekan:innen reflektiert. Grundsätzlich wurde von allen Beteiligten festgehalten, dass der Prozess für die Studiendekan:innen sehr arbeitsintensiv war. Dennoch war die Beteiligung konstant hoch. In den Reflexionsrunden wurde diskutiert, was an dem Prozess motivierend war, aber auch welche Modifikationsmöglichkeiten sich rückblickend ergeben.

### Hochschulsteuerung:

Das Instrument erschien den Beteiligten zur Weiterentwicklung der Hochschule und zur Anregung und Inspiration aller involvierten Lehrenden geeignet. Diese Position wurde bereits zu Beginn des Prozesses vertreten. Besonders sind folgende Aspekte hervorzuheben:

- Die Prämisse des Prozesses war akzeptabel: Das Self-Assessment wird als Hilfestellung verstanden, um die Weiterentwicklung einzelner Module sowie ganzer Studiengänge anzuregen. Dies wird als Unterschied zu einem Steuerungsinstrument der Hochschulleitung wahrgenommen.
- Es ist eine Chance, eine eher abstrakt wirkende Strategie für die Umsetzung an der spezifischen Hochschule zu konkretisieren.
- Motivierend war, dass die Beteiligten durch die Arbeit an dem Instrument substantiell Einfluss auf die Umsetzung der Strategie nehmen und gleichzeitig einen wertvollen inhaltlichen Beitrag dazu leisten konnten.

### Inhaltliche Arbeit mit den Themen:

- Die Themen Digitalisierung, Internationalisierung oder Nachhaltigkeit werden als sehr wichtig wahrgenommen. Für die Beteiligten war das eine Möglichkeit, sich erneut intensiv

damit und mit deren Bedeutung für die Lehre auseinanderzusetzen. Hierfür bleibt im Lehralltag selten genügend Zeit.

- Die inhaltliche Arbeit mit den Themen war für die Beteiligten inspirierend. Das Wissen wurde vertieft, so dass man sich jetzt auch in der Lage fühlt, die Kolleg:innen beim Ausfüllen der Fragebögen zu unterstützen.
- Durch die Arbeit an den Themen wurde das Wissen der Beteiligten über bestehende Hochschulstrukturen und hochschulische Aktivitäten in den Themenfeldern erweitert (Wer ist eigentlich bis jetzt damit befasst? Was gibt es bereits?).
- Die Gestaltung des Prozesses wurde von einigen als Inspiration wahrgenommen, wie partizipative Kommunikations- und Entwicklungsprozesse auch im Fachbereich konzipiert und organisiert werden können.

#### Soziale Aspekte:

- Die intensive Zusammenarbeit unter den Studiendekan:innen und den weiteren Beteiligten aus der Verwaltung und den zentralen Einrichtungen hat zu einer starken Vernetzung geführt. Der Zeitpunkt war sehr gut gewählt, da einige Studiendekan:innen neu in das Amt gewählt worden waren und hoher Austauschbedarf zu aktuellen Themen bestand.
- Die Workshops wurden als offener Dialog gestaltet, in dem die Verantwortung bei den Studiendekan:innen lag. Es war nur eine grobe Linie vorgegeben so dass die Beteiligten in den Workshops selbst ein gemeinsames Verständnis entwickeln konnten.

#### Fragebogen als Produkt:

- Es war motivierend, als Arbeitsergebnis ein Produkt zu erstellen, das in der Hochschule konkret zur Anwendung kommt.
- Der Fragebogen als Produkt ist allerdings eine große Herausforderung: Da die Teilnehmenden aufgrund der jeweiligen fachlichen Verortung nicht über die Kompetenz der Fragebogengestaltung verfügen, wäre aus ihrer Sicht besser gewesen, mehr Input von Expert:innen zu einem früheren Zeitpunkt zu erhalten
- Nach dem ersten Entwurf gab es noch mehrere Iterationsschleifen zur Bearbeitung der Fragen. Das wurde als sehr hoher Aufwand empfunden. Ungewohnt war auch der Detaillierungsgrad, auf dem inhaltliche Entscheidungen gefällt werden mussten.

#### Empfehlungen:

- Es erscheint erfolgskritisch, einerseits Gruppen/Personen/Gremien für den Prozess zu gewinnen, die in der Lage sind, Studiengänge auch aus einer strategischen Steuerungsperspektive zu betrachten. Andererseits sollten die Personen auch ein gutes operatives Verständnis für die Umsetzung der Themen in einem Studiengang haben.
- Der Arbeitsaufwand könnte theoretisch reduziert werden, wenn Expert:innen für die jeweiligen Kernthemen (z.B. Internationalisierung) die entsprechenden Abschnitte des Fragebogens erarbeiten würden. Allerdings wäre hier nicht zu erwarten, dass die Perspektive der Lehrenden und der Hochschulsteuerung ausreichend berücksichtigt wäre. Vermutlich würde als Ergebnis lediglich das reproduziert, was die Hochschule bereits leistet. Außerdem: Gerade die Unvoreingenommenheit in dem Themengebiet ermöglicht Innovation. Die inhaltliche Arbeit durch die Studiendekan:innen ist ein kritischer Erfolgsfaktor im Prozess. Das gibt den Beteiligten die Gelegenheit, sich inhaltlich

einzubringen und nicht nur Feedback zu geben. Dies ist für die Qualität und die Legitimität des Produktes sowie die Identifikation mit demselben unerlässlich. Unsere Empfehlung wäre daher, nicht wesentlich mehr Arbeit an die Expert:innen zu delegieren, da die Akzeptanz und Anwendbarkeit maßgeblich an dem Involvement der Leitungspersonen hängt. Stattdessen sollte durch möglichst viele Leitungspersonen aktive Arbeit am Produkt geleistet werden. Eine Entlastung von anderen Aufgaben wäre dann allerdings sehr vorteilhaft.

- Um die Fragebogenentwicklung weniger herausfordernd zu gestalten, könnte die Aufgabe für die beteiligten Lehrenden allerdings schwerpunktmäßig in der Formulierung von Optimalzuständen bzgl. der strategischen Schwerpunkte liegen, die im späteren Self-Assessment als Orientierungsmaßstab dienen. Das setzt keine methodischen Kenntnisse voraus, sondern geht mit der inhaltlichen Auseinandersetzung zu den jeweiligen Themen einher (z.B. transformative Lehre, interkulturelle Kompetenzen, förderliche Bedingungen). Werden ordinale Antwortoptionen (z.B. nicht erfüllt, teilweise erfüllt, vollständig erfüllt) ausformuliert, helfen klare Vorgaben und methodische Unterstützung, deren personelle Ressourcen frühzeitig einzuplanen sind. Die Vorgabe der Kategorien durch Expert:innen würde Zeitressourcen freisetzen, die die Lehrenden in die inhaltliche Ausgestaltung investieren könnten. Dadurch wäre der Arbeitsaufwand für die Beteiligten ebenfalls reduziert.
- Eine besondere Herausforderung war die zeitliche Streckung des Prozesses. Die erste Gruppe wurde erst wieder mit ihren Fragen konfrontiert, als alle anderen Themen behandelt worden waren und eine abschließende Abstimmung unter Betrachtung des gesamten Fragebogens möglich wurde. Das war fast ein Jahr später. Hier wurde diskutiert, den Prozess zeitlich straffer zu organisieren. Im Grunde wurde das aber von vielen Beteiligten als unrealistisch eingeschätzt. Letztendlich erschien der Zeiteinsatz angemessen und nicht ohne qualitative Einbußen kürzbar. Um den Prozess zu straffen, ohne die intensive Auseinandersetzung zu gefährden, könnte in vergleichbaren Projekten auf parallel arbeitende statt aufeinander folgende Arbeitsgruppen gesetzt werden.
- Ein häufiges Argument in hochschulweiten Prozessen ist, dass die Standards nicht für alle Fächer bzw. Fachbereiche passen und es spezifischer Varianten bedarf. Dies ist für den vorhandenen Prozess nicht möglich, weil aus allen Fachbereichen Akteur:innen involviert waren. Es ist wichtig, für die Erarbeitung bzw. die Abstimmung zu dem Strategietool Abstimmungsrunden zu finden, in denen alle (!) Fachbereiche vertreten sind.
- Es kann leicht geschehen, dass auch innerhalb von Wahlperioden Personen ausscheiden und neue hinzukommen. In diesem Fall bedarf es eines Onboardings: Die Hochschulleitung sollte in einem Treffen die Hintergründe sowie die strategische Bedeutung erklären und das Produkt im aktuellen Arbeitsstand vorstellen bzw. diskutieren.
- Zu überlegen wäre, ob Studierende in den Prozess einbezogen werden sollten. Hierbei ist aber erfahrungsgemäß darauf zu achten, dass sie ein Interesse an den Themen oder neuen Lehr-Lernformen haben.

Aus Sicht der FH Aachen war der Prozess sehr erfolgreich und die Arbeit an grundsätzlichen Veränderungen in den Studiengängen wird bereits sichtbar.

---

## 6. Literatur

Deimann, M., & van Treeck, T. (2020). Thematische Einführung. In M. Deimann & T. van Treeck (Hrsg.) Digitalisierung der Hochschullehre. Aspekte und Perspektiven der Transformation. (S.1-10). Berlin: DUZ-Verlag.

Ehlers, U. D. (2020). Future Skills: Lernen in der Zukunft-Hochschule. Wiesbaden: Springer Nature.

# 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

Barnat, M., Arntz, C., Bernecker, A., Fissabre, A., Franken, N., Goldbach, D., Hüning, F., Jörissen, J., Kirsch, A., Pettrak, J., Rexforth, M., Rosenkranz, J., Terstegge, A. [2024]. Strategische Gestaltung von Studiengängen für die Zukunft. Diskussionspapier Nr. 33. 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)

## Redaktion

Jannica Budde

## Verlag

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

## Layout

Satz: Emily Fröse  
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)



**HRK** Hochschulrektorenkonferenz

