

# LEADERSHIP FÜR DIE DIGITAL SOUVERÄNE HOCHSCHULE

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

VON PROF. DR. ULF-DANIEL EHLERS



## **CORONA, ONLINE-LEHRE UND DIE FOLGEN**

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

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

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

bewahrend charakterisieren möchte und die sich nicht zuletzt in Aufrufen gegen eine „Zwangsdigitalisierung“ ausdrücken ([Die Welt, 9.6.2020](#)).

## **LEADERSHIP IN HOCHSCHULEN IN EINER DIGITALEN WELT**

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

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

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

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

In der gesellschaftlichen Debatte wird zudem immer deutlicher, dass die Folgen der Digitalisierung, die mit hoher Geschwindigkeit und weitreichend voranschreiten, derzeit noch gar nicht absehbar sind. Es wird klarer, dass die digitale Revolution mehr nach sich zieht als nur Industrie 4.0, nämlich geradezu eine neue Gesellschaftsformation 5.0, die insbesondere durch die Auflösung der für die Menschen bisher selbstverständlichen Differenz zwischen Realität und Fiktivität („Real Space“ / „Cyber Space“) gekennzeichnet sein wird (Aktionsrat Bildung, 2017). Der Aktionsrat Bildung wirft in seinem grundlegenden Gutachten bereits vor der Pandemie die Frage auf, ob sich vor diesem Hintergrund unser wenigstens 4.000 Jahre altes Verständnis des Menschen als autonom

handelnde und auch verantwortliche Person halten lässt oder ob die „Ich-Diffusion“ Gefahr läuft, das Bildungssystem zu einer reinen Institution der Erzeugung technologischer Kompetenz herabzuwürdigen, in der es nicht mehr um eine Sicherung der „Conditio Humana“ gehen würde. Er betont, dass es die Aufgabe der für Gesellschaft und Bildung Verantwortlichen sein und bleiben muss, an diesem Konzept festzuhalten. Anschließend daran lässt sich die Notwendigkeit formulieren, dass Verantwortliche in Hochschulen, diese Verantwortung wahrnehmen und die digitale Transformation an ihren Institutionen im Sinne eines Leadership für die digital souveräne Hochschule gestalten.

### HANDLUNGSRAHMEN FÜR DIE DIGITAL SOUVERÄNE HOCHSCHULE

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

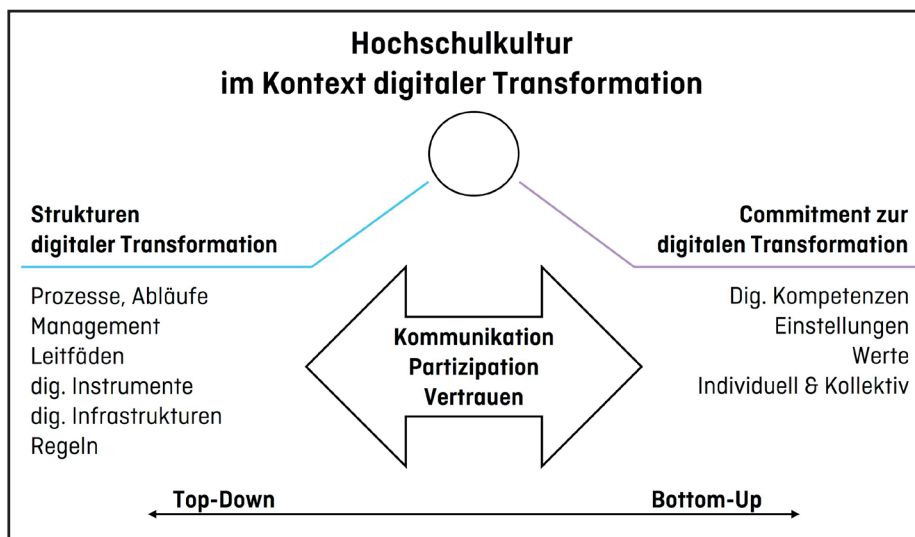


Abb. 1: Hochschulkultur im Kontext der digitalen Transformation (Ehlers et al., 2010).

begrenzten Platzes darauf verwiesen wird (siehe dazu Ehlers 2008, 2010).

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

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

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



## LEADERSHIP – HANDLUNGSDIMENSIONEN

### TEIL 1: POSITIONIERUNG DER HOCHSCHULE

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

### TEIL 2: VISION UND STRATEGIE FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION

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

### TEIL 3: IMPLEMENTIERUNG UND FÖRDERUNG DIGITALER TRANSFORMATION IN DER HOCHSCHULE

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

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

## QUELLEN

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

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

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

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

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



### PROF. DR. ULF-DANIEL EHLERS

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

