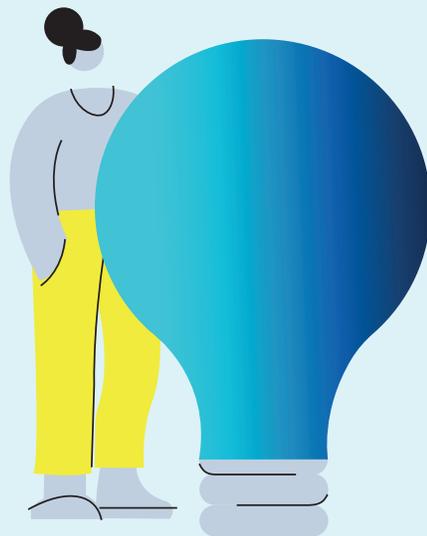


# HFD AKTUELL

## STANDORT- BESTIMMUNG IN DER DIGITALISIERUNG

### DAS HFD STRATEGIE-BENCHMARK



**DIE DIGITALE TRANSFORMATION AN HOCHSCHULEN IST ZU EINER WICHTIGEN FÜHRUNGS-AUFGABE GEWORDEN. STRATEGIEN UND ZENTRALE EINRICHTUNGEN SIND TREIBER FÜR DIE ENTWICKLUNG VON STUDIUM UND LEHRE. GLEICHZEITIG IST ES EINE GROSSE HERAUSFORDERUNG, EINEN HOCHSCHULWEITEN ANSATZ FÜR DIE DIGITALISIERUNG VON STUDIUM UND LEHRE ZU ENTWICKELN UND UMZUSETZEN. DAS HFD STRATEGIE-BENCHMARK SOLL DABEI ORIENTIERUNG BIETEN.**

VON DR. JANNICA BUDDE

Zur Unterstützung von Hochschulleitungen bei der digitalen Transformation sind in den vergangenen Jahren zahlreiche Instrumente entstanden. Mit diesen können Führungskräfte ihre strategischen Pläne reflektieren, Leerstellen identifizieren und relevante Informationen auf Basis von Kennzahlen (KPI) bewerten (Volungevičienė

et al., 2021, S.5). Auch das HFD hat ein Instrument zum Thema Digitalisierungsstrategie entwickelt: Das HFD Strategie-Benchmark fokussiert dabei auf Handlungsfelder in der strategischen Organisationsentwicklung hinsichtlich der digitalen Transformation in Studium und Lehre.

#### SELF-ASSESSMENT ALS TEIL EINES INSTITUTIONELLEN QUALITÄTSMANAGEMENTS

Digitalisierungsstrategien sollen die digitale Transformation an Hochschulen unterstützen und unter anderem digital-unterstütztes Lehren und Lernen erfolgreich an der eigenen Institution implementieren. Doch dazu gehört auch eine Vorstellung, wie dies von einer hochschulweiten Perspektive heraus aussehen soll. Diese Frage stellt sich beispielsweise das durch die European University Association (EUA) geleitete Projekts DIGI-HE: „What

does DELT [Digitally Enhanced Learning and Teaching] look like from an institution-wide perspective when successfully implemented in a mature way?" (Volungevičienė et al., 2021, S. 22)

Bei der Beantwortung dieser Frage können verschiedene Frameworks, Self-Assessment- und Benchmark-Instrumente helfen. Sie basieren auf expliziten und in der Regel durch eine theoretische Perspektive abgesicherte Annahmen zur Digitalisierung an Hochschulen und strategischen Entwicklung. Von den 20 durch das Projekt DIGI-HE untersuchten Instrumenten reflektieren aber nur wenige auch eine institutionelle Perspektive auf Evaluation und Qualitätssicherung. Die Autor:innen der Studie machen deutlich, dass Self-Assessments zu DELT gerade in das institutionelle Qualitätsmanagement eingebunden und nicht als davon separate Aktivitäten betrachtet werden sollten.

Self-Assessment kann dabei unterstützen, die mit der Digitalisierung einhergehende institutionelle Weiterentwicklung einem Qualitätsmanagement zu unterwerfen und Digitalisierungsstrategien bzw. Fortschritte in Bezug auf die digitale Transformation von Studium und Lehre „messbar“ zu machen. Führungskräfte an Hochschulen können dadurch ihre Strategien wirksamer gestalten, Fortschritte an der eigenen Institution sichtbar machen und damit auch eine Legitimation nach innen und außen für die strategischen Maßnahmen schaffen. Diese Tools geben dabei aber selten selbst Handlungsanweisungen, sondern sollen dazu dienen, einen hochschulinternen Diskussions- und Austauschprozess anzuregen.

## DAS HFD STRATEGIE-BENCHMARK

Mit dem [HFD Strategie-Benchmark](#) hat das Hochschulforum Digitalisierung gemeinsam mit dem Leibniz-Institut für Wissensmedien (IWM) in Tübingen ein Instrument zur Standortbestimmung der eigenen Digitalisierungsstrategien geschaffen. Das interaktive Online-Tool basiert auf einer Literaturrecherche zum Thema und verbindet diese mit den Praxiserfahrungen aus vier Jahren Peer-to-Peer-Strategieberatung.

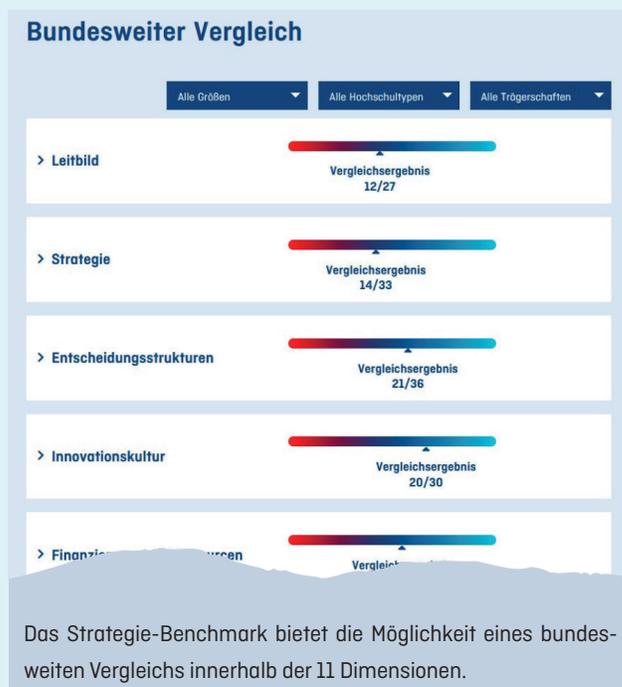
So wurden im ersten Schritt elf Dimensionen identifiziert, in denen der aktuelle Stand im Strategieprozess auf einer Viererskala beurteilt werden kann: Ist etwas gerade in Planung oder gar schon erreicht? Wichtig ist dabei, dass das Instrument keine idealtypische Strategie abbildet, nicht alles wird auf jede Hochschule zutreffen können. Vielmehr soll es Orientierung im individuellen Strategieprozess geben und zur Reflexion anregen, wo Handlungsbedarf besteht. Weitere Handlungsfelder sollen sukzessive auf Basis von Studien und Literaturrecherchen ergänzt werden.

Neben der Funktion als internes Self-Assessment-Tool soll das HFD Strategie-Benchmark einen Vergleich mit anderen Hochschulen in Deutschland ermöglichen. Dazu wurde 2019 eine deutschland-

weite Umfrage durchgeführt und diese Daten in das Tool als Vergleichsbasis eingespeist. Um diese Datenbasis zu erweitern und möglichst aktuell zu halten, können Hochschulen ihre Stände zum Strategieprozess regelmäßig updaten und dem Hochschulforum Digitalisierung per Knopfdruck zur Verfügung stellen.

Darüber hinaus gibt es mit dem Benchmarking-Club die Möglichkeit, sich direkt mit einer anderen Hochschule zu vergleichen. Dazu müssen lediglich die Daten der jeweiligen Hochschule, mit der man sich vergleichen möchte, im Tool vorhanden und freigegeben sein. Diese Funktion kann zum Beispiel beim Peer-Learning, wie dem Tandem-Programm HFDlead, genutzt werden.

Eine Account-Funktion ermöglicht es, die Daten im Tool zu speichern und abrufbar zu machen.



## SELF-ASSESSMENTS UND BENCHMARKS ERFOLGREICH EINSETZEN

Auch wenn viele Hochschulleitungen Instrumente als sinnvoll erachten, die Daten für die Strategiediskussion erfassen, so haben bei einer Befragung im europäischen Hochschulraum nur 12 Prozent angegeben, bereits ein solches Instrument genutzt zu haben (Volungevičienė et al., 2021, S. 23). Das könnte möglicherweise daran liegen, dass die Verwendung solcher Tools häufig Zeit in Anspruch nimmt, die richtigen Instrumente ausgewählt werden müssen und die Ergebnisse des Self-Assessments in konkrete Handlungen übersetzt werden müssen.



Die Autor:innen kommen zu dem Schluss, dass es nicht ausreichend sei, nur ein einziges Instrument zu nutzen. Vielmehr sei ein dialogischer „pick and mix“-Ansatz wesentlich produktiver. Das liegt auch darin begründet, dass die Handlungsfelder zwar relativ standortunabhängig sind, Hochschulen jedoch individuelle Lösungen für die digitale Transformation finden sollten.

### EIN REIFEGRADMODELL FÜR DIE DIGITALISIERUNG AN HOCHSCHULEN?

Dies gilt auch für die Frage nach der Messbarkeit von Digitalisierungsfortschritten und den dahinterliegenden Prozessen. Digitalisierungsmaßnahmen und Entwicklungen, z.B. in Studium und Lehre, dürfen dabei aber nicht statisch oder linear fortschreitend betrachtet werden, wie die Corona-Semester gezeigt haben. Auch rein quantitative Kennzahlen sind nicht immer unbedingt aussagekräftig. Ein Reifegradmodell für die Digitalisierung an Hochschulen könnte hierbei ein guter Ansatz sein. So können auch die unterschiedlichen Ausgangspunkte an deutschen Hochschulen berücksichtigt werden, aber gleichzeitig ein gemein-

sames Ziel identifiziert werden. Doch wie kann so etwas aussehen? Wer muss beteiligt werden und wo setzt man an? Wie können Indikatoren für die strategischen Ziele aussehen?

Mit diesen Fragen ist die HAW Hamburg auf das Hochschulforum Digitalisierung zugekommen. Am 8. September 2021 wurden Vertreter:innen von Hochschulen, die bereits an der Peer-to-Peer-Strategieberatung teilgenommen haben sowie Teilnehmer:innen des HFDlead-Programms zu dem Workshop „Digitalisierungsfortschritte messen“ eingeladen, um sich dieser Herausforderung anzunähern. Hierbei wurde deutlich, dass viele Hochschulen bei diesem Vorhaben erst am Anfang stehen. Wichtig war auch die Erkenntnis: Es sollte klar sein, welche Fragen eigentlich beantwortet werden sollen. Eine Entwicklungsgemeinschaft aus dem oben genannten Personenkreis wird daher in den kommenden Monaten dieses Thema weiter begleiten. Die Teilnehmer:innen werden passende Instrumente und Prozesse an ihrer jeweiligen Hochschule erproben, sich gegenseitig im Sinne des Peer-Learnings unterstützen und allgemeine Erkenntnisse für Führungskräfte an Hochschulen ableiten, die dann durch das Hochschulforum Digitalisierung der Community zugänglich gemacht werden.

### QUELLE

Volungevičienė, A., Brown, M., Greenspon, R., Gaebel, M. & Morrisroe, A. (2021). Developing a High-Performance Digital Education System: Institutional Self-Assessment Instruments. European University Association absl.

Der DIGI-HE-Bericht gibt daher einige Empfehlungen zur Auswahl und Nutzung von Self-Assessment-Instrumenten. Davon sind die wichtigsten:

- Machen Sie sich bewusst, warum Sie das Self-Assessment durchführen wollen.
- Beachten Sie bei der Auswahl des richtigen Instruments, ob die für Sie relevanten Themenbereiche abgedeckt werden und machen Sie sich die Stärken und Schwächen des Instruments bewusst.
- Orientieren Sie sich an den Handreichungen und Anleitungen des jeweiligen Instruments.
- Legen Sie Verantwortlichkeiten für den Self-Assessment-Prozess fest.
- Etablieren Sie eine hochschulinterne Gruppe um das Self-Assessment.
- Treten Sie in Kontakt mit anderen Benutzer:innen des Instruments und tauschen Sie sich in einer größeren *Community of Practice* aus!