

# HFD AKTUELL

## KOOPERATIONEN STRATEGISCH DENKEN

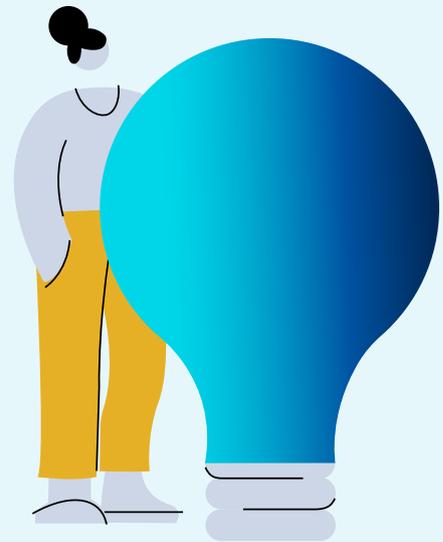
### STRATEGIEENTWICKLUNG IM VERBUND AM BEISPIEL DER P2P- BERATUNG IN SCHLESWIG-HOLSTEIN

**Kooperationen spielen eine wichtige Rolle bei der Gestaltung des digitalen Wandels. Aus strategischer Sicht sind sie wichtig für die einzelnen Hochschulen, gleichzeitig stärken sie das Profil einer Region. Zum ersten Mal begleitet das Hochschulforum Digitalisierung daher in der Peer-to-Peer-Strategieberatung einen Hochschulverbund.**

VON JANNICA BUDDE & MALU AMANDA DÄNZER BARBOSA

#### WARUM BRAUCHT DIE „BLENDED UNIVERSITY“ KOOPERATIONEN?

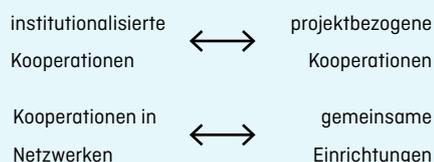
Die "Blended University" benötigt passende Rahmenbedingungen und Unterstützungsstrukturen, allen voran moderne IT-Infrastrukturen und -Services, (medien-)didaktische Unterstützung sowie Austausch- und Quali-



fizierungsprogramme für Lehrende. All diese Maßnahmen müssen mit den passenden finanziellen wie personellen Ressourcen (nachhaltig) ausgestattet sein – und hier liegt ein zentrales Problem für viele Hochschulen, insbesondere für kleine Hochschulen. Kooperationen können ein wichtiger Schlüssel sein, um Synergien zwischen Hochschulen zu schaffen und Ressourcen zu schonen.

#### ARTEN VON HOCHSCHUL- ÜBERGREIFENDEN KOOPERATIONEN

Netzwerk, Verbund, Allianz, ... Es gibt viele unterschiedliche Begriffe für Kooperationen zwischen Hochschulen, die alle eher unscharf definiert sind. Denn Kooperationen können sehr unterschiedliche Formen annehmen, die sich vor allem innerhalb von zwei Spannungsfeldern bewegen (vgl. Hener et al., S. 24ff.):



Wichtig hierbei ist jedoch immer, dass die rechtliche Eigenständigkeit der beteiligten Hochschulen gewahrt bleibt (vgl. Arndt et al., S. 30).

Interessant für die nachhaltige Gestaltung des digitalen Wandels sind natürlich vor allem institutionalisierte Formen, die im besten Fall auf unbegrenzte Zeit agieren. Hochschulen können beispielsweise zentrale Services und Einrichtungen gemeinsam betreiben. So teilen sich die Universität des Saarlandes und die htw saar ein Rechenzentrum in Saarbrücken. Der Multimedia Kontor Hamburg (MMKH) ist wiederum eine Ausgründung der sechs öffentlichen staatlichen Hamburger Hochschulen und unterstützt diese mit verschiedenen Dienstleistungen und koordiniert zugleich hochschulübergreifende Projekte zur digitalen Transformation in Lehre, Verwaltung und Forschung im Hochschulbereich.

Eine weitere Möglichkeit Kooperationen zu institutionalisieren sind Netzwerke und Verbünde. In den meisten deutschen Bundesländern wurden in den vergangenen 15 Jahren solche Kooperationen zur Unterstützung der Digitalisierung von Studium und Lehre auf den Weg gebracht (vgl. Arndt et al., S. 7) oder Landesinitiativen haben entsprechende Projekte gestartet. Landesnetzwerke dienen dabei dem Austausch von Lehrenden und Mitarbeitenden in Servicestrukturen (*Communities of*

*Practice*, z.B. [HessenHub](#)), bieten gemeinsame Qualifizierungsangebote für Lehrende (z.B. [eTeach-Netzwerk Thüringen](#)) und können zugleich auch hochschulübergreifende Projekte (z.B. [DH.NRW](#)) finanziell unterstützen. Charakteristisch für Netzwerke bzw. Verbünde ist der Gedanke der Kooperation und der gemeinschaftlichen (Weiter-)Entwicklung von Hochschulbildungskonzepten in Bezug auf den digitalen Wandel.

*„Gerade im Kontext der Digitalisierung sind Hochschulkooperationen der Schlüssel, um den digitalen Wandel zu gestalten, bestehende Formen der Zusammenarbeit auszubauen und neue Angebote zu entwickeln.“*

*Schünemann, Budde [2018], S. 23*

### **POTENZIALE, ERFOLGSFAKTOREN UND HERAUSFORDERUNGEN**

Die Leitideen von hochschulübergreifenden Kooperationen sind damit schon deutlich geworden: Es geht um das *Teilen* von vorhanden Ressourcen, Expertise und Erfahrungswissen, die Öffnung gegenüber den anderen Hochschulen oder neuen Zielgruppen sowie den Transfer von Erkenntnissen. Es sollen *Synergien* geschaffen werden, etwa durch die aktive Zusammenarbeit bei der Entwicklung von Lehr-/Lernangeboten und Dienstleistungen. Außerdem spielt das Thema *Profilentwicklung* bei Hochschulkooperationen eine wichtige Rolle – sei es für die individuelle Hochschule oder für die Region. So sind strategische bzw. taktische Ziele wich-

tige Motive für den Aufbau von Kooperationen (vgl. Hener et al., S. 23). Arndt et al. identifizieren darüber hinaus als Viertes die *Adressat:innenorientierung* als zentrale Leitidee von Kooperationen. So können Hochschulen beispielsweise über Hochschulkooperationen der Heterogenität der Lernenden besser gerecht werden (vgl. Arndt et al., S. 64).

Für eine erfolgreiche Hochschulkooperation ist es jedoch wichtig, dass die beteiligten Hochschulen eine strukturelle und kulturelle Ähnlichkeit haben und über eine gemeinsame (transparente) Zielidentität im Verbund verfügen. Gerade bei Kooperationen zwischen HAWs und Universitäten ist darauf zu achten, dass Kooperationen auf Augenhöhe stattfinden und das Verhältnis zwischen Geben und Nehmen ausgeglichen ist. Weitere Herausforderungen, die eine Institutionalisierung von Kooperationen erschweren, sind infrastrukturelle Eigenheiten der Hochschulen sowie die besonderen Bedarfe der jeweiligen Fachkulturen.

Wichtig bei Kooperationen jeglicher Art ist ebenfalls die strukturelle Einbindung der beteiligten Hochschulen. Formale Abstimmungsprozesse und Kooperationsverträge sowie interne Kommuni-



kation sind wichtige Faktoren, die häufig viel Zeit in Anspruch nehmen. Beim e-Teach-Netzwerk-Thüringen gibt es daher neben einem Kernteam an jeder der beteiligten Hochschulen eine Person, die als Schnittstelle zum Netzwerk dient. Wichtig sind natürlich auch die Einbindung und das Commitment der Hochschulleitungen. Die (operativen) Schnittstellen müssen ein entsprechendes Mandat haben und im direkten Austausch mit der Hochschulleitung stehen. So werden Abstimmungsprozesse vereinfacht und sichergestellt, dass die Entwicklungen im Verbund auf die strategischen Ziele der Hochschule einzahlen.

Schlussendlich gilt es, bei Hochschulkooperationen den Spagat zu meistern zwischen der Handlungsfähigkeit des Verbundes und der Autonomie der einzelnen Hochschulen und Lehrenden. Hierbei spielen auch das Vertrauen und die Unterstützung durch die Landes(hochschul)politik eine wichtige Rolle (vgl. Arndt et al., S. 93).

*“Es geht daher weniger um die (Weiter-)Entwicklung digitaler Hochschulbildungskonzepte durch einen Verbund, sondern in einem Verbund.”*  
Arndt et al. [2021], S. 66

### **DIE P2P-BERATUNG IN SCHLESWIG-HOLSTEIN**

Dass hochschulübergreifende Kooperationen und landesweite Verbände bei der Gestaltung der Hochschule der Zukunft immer wichtiger werden, zugleich aber mit vielen Heraus-

forderungen einhergehen, zeigt sich darin, dass in der aktuellen Runde der Peer-to-Peer-Strategieberatung (P2P-Beratung), die im Herbst 2021 gestartet ist, zum ersten Mal ein Verbund beraten wird.

Im Bundesland Schleswig-Holstein haben sich zehn staatliche und staatlich anerkannte Hochschulen zusammengeschlossen und werden in dem Beratungsprozess des Hochschulforum Digitalisierung (HFD) gemeinsam an einer strategischen Stärkung der Digitalisierung in Studium und Lehre arbeiten. Hier stehen in erster Linie folgende Fragestellungen im Fokus:

- Wie soll die Zusammenarbeit im Rahmen der Digitalisierung in Studium und Lehre aussehen?
- Welche Rahmenbedingungen bedarf es hierfür, wo sind Grenzen?
- Wie können bestehende Aktivitäten zusammengetragen und Synergien geschaffen werden?
- Wie können Verbundprojekte langfristig niederschwellig und nachhaltig ermöglicht werden?

Dabei steht dieser Verbund, wie viele andere, vor einigen Herausforderungen. Diese sind beispielsweise rein operativer Natur, wenn es um die nachhaltige Finanzierung gemeinsamer Vorhaben geht oder die Umsetzungsspielräume im Hinblick auf die heterogene Hochschullandschaft im Land. So sind gleichwohl in Schleswig-Holsteins Hochschulen sehr unterschiedliche Größenordnungen hinsichtlich der Studierendenzahlen vertreten. Hochschulen mit einigen Hundert Studierenden bis hin zu Hochschulen mit Zahlen im fünfstelligen Bereich wollen gemeinsam eine Strategie zur Kooperation im Bereich der Digitalisierung in Studium und Lehre erarbeiten.

### **PROZESSGESTALTUNG FÜR DIE VERBUNDBERATUNG**

Im Angesicht der sich dadurch neu ergebenden Bedarfe und Herausforderungen wurde der Prozess der klassischen P2P-Beratung für die „P2P-Verbundberatung“ entsprechend angepasst und in sechs Meilensteine

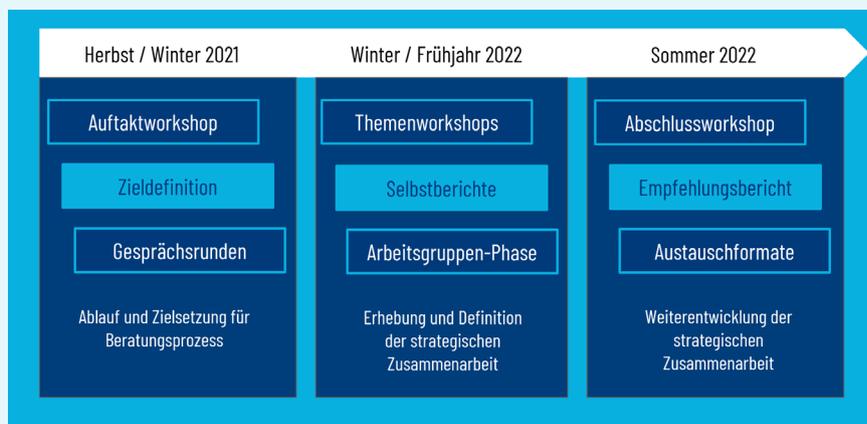


Abb. 1: Der zeitliche Ablauf der P2P-Verbundberatung für den Jahrgang 2021/2022.

unterteilt. Für die bereits hervor- gehobene gemeinsame Zielidentität beginnt der Beratungsprozess mit einem Workshop zur Zieldefinition (Meilenstein 1), in dem die gemeinsamen Schwerpunkte erfasst, geschärft und gewichtet werden. In einer anschließenden viermonatigen Phase widmen sich thematische Arbeitsgruppen kollaborativ den zuvor gemeinsam festgelegten Schwerpunktthemen (Meilenstein 2 und 4). Die Hochschulen entscheiden hierbei selbst, welche Personen sie in den Arbeitsgruppen einsetzen. Hinzu kommen externe Expert:innen – Peers –, die Expertise und Erfahrungen aus Kooperations- und Verbundprojekten mitbringen, um Impulse und neue Gedanken in den Diskurs einzubringen und gemeinsam mit den AG-Mitgliedern aktuelle Maßnahmen und Möglichkeiten zu reflektieren. Parallel erstellen alle Hochschulen einen kurzen Selbstbericht mit einer Ist-Soll-Analyse ihrer strategischen Auseinandersetzung mit der Digitalisierung in Studium und Lehre, anhand derer die Peers und das HFD stets auch die einzelnen Hochschulen im Verbund berücksichtigen können (Meilenstein 3).

Die in den Arbeitsgruppen erarbeiteten Ergebnisse werden an einem gemeinsamen Beratungstag (Meilenstein 5) diskutiert und in Hinblick auf das weitere Kooperationsgeschehen geschärft. Wie bei jeder P2P-Beratung erhält der Verbund zum Abschluss des Beratungsverfahrens einen Empfehlungsbericht, welcher die Eindrücke der Peers bündelt und zentrale Handlungsempfehlungen

zusammenfasst (Meilenstein 6). Im Anschluss an die Beratung wird perspektivisch ein Transfer der Erfahrungen aus dem Prozess wie auch der Empfehlungen der Peers auf Landesebene angestrebt, der die Ergebnisse nachhaltig in die Kooperationslandschaft Schleswig-Holsteins implementieren soll.

*„Wir wollen auf zukünftige Herausforderungen reagieren können, aber auch aktiv nachhaltig wirkende Digitalisierungsstrukturen aufbauen.“*  
*Dr. Christoph Jansen, LRK Schleswig-Holstein*

#### **AUSBLICK**

Ein erster Schritt mit allen im Verbund beteiligten Hochschulen ist schon gemacht: Bereits seit 2020 gibt es das [Future Skills-Projekt](#), eine gemeinsame Plattform der zehn Hochschulen in Schleswig-Holstein mit Online-Kursen zu digitalen Grundkompetenzen. Zudem gibt es den [Digital Learning Campus](#) als landesweites Projekt in Schleswig-Holstein, welches an allen Hochschulstandorten Lernräume zum Erwerb von digitalen und technologischen Kompetenzen schaffen will. Mit diesen Kooperationsprojekten treibt der Verbund das Thema der strategischen Zusammenarbeit zur Digitalisierung in Studium und Lehre zukunftsgerichtet im Land weiter voran. Im Rahmen der P2P-Verbundberatung soll dies auch auf strategischer Ebene weiterentwickelt werden. Eine gemeinsame Zielsetzung und das Engagement der Hochschulen stellt hierbei eine starke Basis für den weiteren Prozess dar. In-

wieweit die strategische Handlungsfähigkeit im Verbund und gleichzeitig die der einzelnen Hochschulen gelingen kann, wird sich zeigen.//

#### **QUELLEN**

Schünemann, I., Budde, J. (2018). Hochschulstrategien für die Lehre im digitalen Zeitalter: Keine Strategie wie jede andere!, Arbeitspapier Nr. 38. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. [https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD\\_AP\\_Nr38\\_Empfehlungen\\_Strategieentwicklung.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_Nr38_Empfehlungen_Strategieentwicklung.pdf)

Arndt, C., Ladwig, T., Trümper, S., Knutzen, S. (2021). Digitale Hochschulbildungskonzepte – Hochschulverbünde – Fachdisziplinen. Multidirektionale Transferprozesse als Übersetzungs- und Schnittstellenaufgabe. Hamburg: Technische Universität Hamburg. <https://doi.org/10.15480/882.3298>

Hener, Y., Eckardt, P., Brandenburg, U. (2007). Kooperationen zwischen deutschen Hochschulen. Arbeitspapier No. 85. Gütersloh: CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung. [https://www.che.de/download/kooperationen\\_zwischen\\_deutschen\\_hochschulen\\_ap85-pdf/](https://www.che.de/download/kooperationen_zwischen_deutschen_hochschulen_ap85-pdf/)

Dornseiff, K., Groening, Y., Kassanke, S. (2016). Gelebte Kooperationsformen zwischen Hochschulen – Möglichkeiten der Ausgestaltung kritischer Erfolgsfaktoren anhand von Praxisbeispielen. In K. Dornseiff, H.C. Mayr, M. Pinzger (Hg.), Informatik 2016 (S. 967–979). Bonn: Gesellschaft für Informatik e.V. <http://dl.gi.de/handle/20.500.12116/969>