



Hochschulforum
Digitalisierung

Arbeitspapier Nr. 82 / OKTOBER 2024

Peer-to-Peer- Strategieberatung

Studie zu Wirkungen, Weiterentwicklung
und Transfer des Programms

Elke Bosse

Maren Lübcke

Arbeitspapier Nr. 82 / OKTOBER 2024

Peer-to-Peer- Strategieberatung

**Studie zu Wirkungen, Weiterentwicklung
und Transfer des Programms**

Autor:innen

Elke Bosse, HIS-Institut für Hochschulentwicklung (HIS-HE)

Maren Lübcke, HIS-Institut für Hochschulentwicklung (HIS-HE)

Inhalt

Inhalt	2
Das Hochschulforum Digitalisierung	5
Zentrale Ergebnisse	6
1 Einleitung	9
1.1 Ziele der Programmevaluation	9
1.2 Aufbau des Arbeitspapiers	10
2 Methodisches Vorgehen	10
2.1 Evaluationsansatz	10
2.2 Untersuchungsdesign	11
2.2.1 Dokumentenanalyse	12
2.2.2 Fallstudien	13
2.2.3 Online-Befragungen	13
3 Datenbasis	14
3.1 Dokumentensammlung	14
3.2 Fallportraits	15
3.3 Befragungsdaten	17
3.3.1 Projektteams	17
3.3.2 Peers	19
4 Der Beratungsansatz	20
4.1 Ziele	20
4.2 Aufbau und Ablauf	21
5 Fallspezifische Wirkungen	23
5.1 Universität Stuttgart (1. Förderrunde 2017/18)	24
5.1.1 Ausgangslage und Ziele	24

5.1.2	Aktivitäten und Outputs.....	24
5.1.3	Outcomes und Impact.....	25
5.2	Bauhaus-Universität Weimar (2. Förderrunde 2018/19).....	26
5.2.1	Ausgangslage und Ziele.....	26
5.2.2	Aktivitäten und Outputs.....	26
5.2.3	Outcomes und Impact.....	27
5.3	SRH-Hochschule Heidelberg (3. Förderrunde 2019/20).....	27
5.3.1	Ausgangslage und Ziele.....	27
5.3.2	Aktivitäten und Outputs.....	28
5.3.3	Outcomes und Impact.....	28
5.4	Universität Koblenz (4. Förderrunde 2020/21).....	29
5.4.1	Ausgangslage und Ziele.....	29
5.4.2	Aktivitäten und Outputs.....	30
5.4.3	Outcomes und Impact.....	30
5.5	Hochschule Bielefeld (5. Förderrunde 2021/22).....	31
5.5.1	Ausgangslage und Ziele.....	31
5.5.2	Aktivitäten und Outputs.....	31
5.5.3	Outcomes und Impact.....	32
5.6	Technische Universität Bergakademie Freiberg (6. Förderrunde 2022/23).....	32
5.6.1	Ausgangslage und Ziele.....	32
5.6.2	Aktivitäten und Outputs.....	33
5.6.3	Outcomes und Impact.....	33
6	Fallübergreifende Wirkungen.....	35
6.1	Wirksamkeit des Beratungsansatzes.....	36
6.1.1	Bewertung zentraler Aktivitäten.....	36
6.1.2	Besonderheiten und Stärken des Beratungsansatzes.....	38

6.1.3	Kontextbedingungen	40
6.2	Institutionelle Veränderungen	42
6.2.1	Zielerreichung	42
6.2.2	Entwicklungen in Bezug auf Strategie, Struktur und Kultur	44
6.2.3	Beispiele für strategische, strukturelle und kulturelle Entwicklungen	48
6.2.4	Reichweite der Wirkungen	49
6.3	Individuelle Kompetenzentwicklung	52
6.3.1	Erfahrungsgewinn	52
6.3.2	Kompetenzzuwachs	53
6.3.3	Beispiele für den Kompetenzzuwachs und die Nutzung von Erfahrungen	57
7	Weiterentwicklung und Transfer	59
7.1	Weiterentwicklung des Programms	59
7.2	Transfer auf weitere Leistungsbereiche und Themenfelder	60
8	Fazit und Ausblick	64
8.1	Gesamteinschätzung der Wirkungen	64
8.2	Empfehlungen für Weiterentwicklung und Transfer	66
9	Literaturverzeichnis	67
10	Abbildungsverzeichnis	68
11	Tabellenverzeichnis	70
12	Anhang	71
12.1	Online-Fragebogen für Projektteams	71
12.2	Online-Fragebogen für Peers	82
13	Impressum	92

Das Hochschulforum Digitalisierung

Als bundesweiter Think and Do Tank führt das Hochschulforum Digitalisierung (HFD) eine breite Community rund um die digitale Transformation an Hochschulen zusammen, macht Entwicklungen sichtbar und erprobt innovative Lösungsansätze. Dazu werden Akteur:innen aus den Feldern Hochschulen, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft vernetzt.

Das 2014 gegründete Hochschulforum Digitalisierung ist eine gemeinsame Initiative des Stifterverbandes, des CHE Centrums für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Gefördert wird es vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).



HRK Hochschulrektorenkonferenz



HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. (HIS-HE)

Als gemeinnützige Einrichtung in Trägerschaft der 16 Bundesländer ist HIS-HE ein forschungsbasiertes, unabhängiges Kompetenzzentrum, das Hochschulen und Wissenschaftsministerien in Fragen der Hochschulentwicklung berät sowie Serviceleistungen in den folgenden Aufgaben- und Themenfeldern erbringt:

- Bedarfsplanung und Campusentwicklung
- Nachhaltigkeit und Energie
- Digitalisierung
- Lehr, Lern- und Arbeitswelten
- Organisations- und Strategieberatung

Zentrale Ergebnisse

Die vorliegende Studie dient der Evaluation der Peer-to-Peer-Strategieberatung, die das HFD zur Unterstützung der Digitalisierung in Studium und Lehre an ausgewählten Hochschulen seit 2017 durchführt. Das **Ziel der Programmevaluation** bestand darin, die auf institutioneller und individueller Ebene erreichten Wirkungen der ersten sechs Förderunden mit Blick auf die Veränderungen an den beratenen Hochschulen sowie hinsichtlich der Kompetenzentwicklung der Beteiligten zu untersuchen. Darüber hinaus sollte die Programmevaluation Hinweise zur Weiterentwicklung und zum Transfer des Programms auf weitere Leitungsbereiche und Themenfelder liefern.

Der für die Programmevaluation gewählte **Evaluationsansatz** zielt auf einen möglichst umfassenden Einblick in das Wirkungsgefüge der Peer-to-Peer-Strategieberatung, indem die Analyse vom Input und den Zielen des Programms über seine Aktivitäten und Outputs bis hin zu den Outcomes und dem Impact reicht. Das dafür entwickelte Untersuchungsdesign kombiniert Dokumentenanalysen, qualitative Fallstudien und quantitative Online-Befragungen.

Neben der Analyse programmspezifischer Dokumente umfasst die **Datenbasis** sechs Fallstudien, die für je eine Hochschule aus den von 2017-2023 durchgeführten Förderunden erstellt wurden. Die ausgewählten Hochschulen umfassen unterschiedliche Hochschultypen, genauso wie sie sich in ihrer Größe und in ihren Standorten unterscheiden. Darüber hinaus beruht die Datenbasis auf Online-Befragungen der an den beratenen Hochschulen eingesetzten Projektteams sowie der Peers, die als externe Expert:innen am Beratungsprozess mitgewirkt haben. Der Rücklauf umfasst zum einen 52 Fragebögen, die von Angehörigen der Projektteams aus 27 Hochschulen beantwortet wurden, was einer Quote von 75% der beratenen Hochschulen entspricht. Zum anderen haben sich mit 42 Personen 50% der zur Befragung eingeladenen Peers beteiligt.

Im Hinblick auf den **Beratungsansatz** zeigt die Dokumentenanalyse, dass die Peer-to-Peer-Strategieberatung auf eine in der spezifischen Ausgangslage der jeweiligen Hochschule begründete Förderung der Digitalisierung in Studium und Lehre abzielt. Die breite interne Beteiligung der Hochschulmitglieder und der externe Blick der Peers sollen dabei einen möglichst umfassenden digitalen Wandel ermöglichen, der von den strategischen Zielen bis hin zu strukturellen Maßnahmen reicht. Die Umsetzung der Ziele folgt in jeder Förderrunde einem klar strukturierten Beratungsprozess. Am Anfang stehen die Ausschreibung durch das HFD und die Interessensbekundung seitens der Hochschulen, die in den Auswahlprozess mithilfe einer Peer-basierten Jury münden. Danach startet der ca. einjährige Beratungsprozess mit einem Selbstbericht der ausgewählten Hochschulen, auf den wiederum ein zweitägiger Beratungsbesuch folgt, bevor die Peers einen Empfehlungsbericht verfassen, aus dem die beratene Hochschule schließlich einen Action Plan ableitet.

Am Beispiel von sechs Hochschulen geben die durchgeführten Fallstudien Einblick in die **fallspezifischen Wirkungen** des Programms, die nicht nur von der Ausgangslage an der jeweiligen Hochschule mit ihren Vorerfahrungen im Bereich der Digitalisierung von Stu-

dium und Lehre (z.B. Durchführung von Lehrprojekten, Aufbau von Supportservices) geprägt sind. Vielmehr sind die Wirkungen auch in den jeweils spezifischen Zielen der einzelnen Hochschulen begründet, wie etwa die (Weiter-)Entwicklung von hochschulweiten Konzepten für die digitale Lehre oder die Bündelung von Supportstrukturen. Zudem zeigen die Fallstudien hinsichtlich der Aktivitäten und Outputs, dass sich alle untersuchten Hochschulen mit einem breit aufgestellten Projektteam aus Hochschulleitung, zentralen Einrichtungen und Fakultäten bzw. Fachbereichen am Beratungsprozess beteiligt haben. Als besonders wirksam für das Gelingen der Strategieberatung wird von den Befragten zum einen der für die systematische Selbstreflexion hilfreiche Selbstbericht eingestuft, genauso wie der Hochschulbesuch, der durch den externen Blick der Peers für neue und weitreichend akzeptierte Impulse gesorgt hat. Weitergehende Wirkungen im Sinne von Outcomes und Impacts bestehen in strategischer Hinsicht darin, dass die Empfehlungen der Peers bzw. der daraus abgeleitete Action Plan als Basis für die Weiterentwicklung strategischer Leitlinien dient. Hinzu kommen strukturelle Neuerungen, die die Support- und Infrastrukturen betreffen, genauso wie ein kultureller Wandel, der sich aus Sicht der Befragten etwa in einer größeren Aufgeschlossenheit der Hochschulmitglieder gegenüber digitaler Lehre zeigt. Besonders nachhaltig scheint zudem der Beratungsansatz selbst gewirkt zu haben, da partizipative Verfahren an den beratenen Hochschulen weiter genutzt und teilweise über die Digitalisierung in Studium und Lehre hinaus auf andere Entwicklungsprozesse übertragen werden.

Die anhand der Online-Befragungen der Projektteams und Peers ermittelten **fallübergreifenden Wirkungen** liefern zunächst Hinweise auf die Wirksamkeit des Beratungsansatzes, die den Befragten zufolge vor allem auf dem Selbstbericht, Hochschulbesuch und Empfehlungsbericht beruht, wobei der kollegiale Austausch sowie der externe Blick der Peers als besondere Stärke gelten. Die dem Programm zugeschriebenen institutionellen Veränderungen bestehen darin, dass es zu strategischen, strukturellen und kulturellen Entwicklungen beigetragen hat, die insbesondere die Schärfung strategischer Ziele, die Verantwortlichkeiten und Entscheidungsstrukturen sowie die interne Kommunikation betreffen. Für die Reichweite der angestoßenen Veränderungen ist zum einen charakteristisch, dass sowohl bestehende Vorhaben bestärkt als auch neue Impulse aufgenommen werden konnten. Zum anderen spricht für eine nachhaltige Wirkung, dass bestimmte Verfahren, wie z.B. die statusgruppenübergreifende Beteiligung, auch weiter an den Hochschulen genutzt werden. Die hinsichtlich der individuellen Kompetenzentwicklung ermittelten Wirkungen hängen stark mit den unterschiedlichen Rollen im Beratungsprozess zusammen. Für die Projektleitungen besteht der Kompetenzzuwachs etwa vor allem in der Reflexion von Handlungsmöglichkeiten hinsichtlich der Digitalisierung, während die Peers ihren Kompetenzgewinn eher im Übertragen von Lösungsansätzen aus anderen Hochschulen sehen.

Die jenseits der Wirkungen des Programms erhobenen Empfehlungen für die **Weiterentwicklung und den Transfer** der Peer-to-Peer-Strategieberatung konzentrieren sich zum einen auf ein Follow-up für eine zusätzliche Reflexion der Umsetzung der Empfehlungen. Zum anderen eignen sich aus Sicht der Befragten vor allem das Einbeziehen von Peers als Critical Friends, die partizipative und statusgruppenübergreifende Arbeitsweise sowie der Selbstbericht für den Transfer, um über den bisherigen Fokus auf die Digitalisierung in Studium und Lehre hinaus auch Entwicklungen in Themenfeldern wie etwa Internationalisierung und Nachhaltigkeit anzustoßen.

In der **Gesamteinschätzung der Ergebnisse** kann der Peer-to-Peer-Strategieberatung nicht nur ein hohes Maß an Zielerreichung bescheinigt werden. Vielmehr verdeutlichen sowohl die Fallstudien als auch die Befragungen, dass die Peer-to-Peer-Strategieberatung als ein für die Hochschulen neuartiges Verfahren wahrgenommen wird, das wertvolle Impulse für die strategische Weiterentwicklung liefert. Das Programm setzt sich aus Sicht der Beteiligten positiv von externen Begutachtungsverfahren ab, da es in besonderem Maße auf Eigeninitiative beruht und sich durch eine kollegiale Begleitung auf Augenhöhe auszeichnet, die von der Hochschulleitung getragen wird und zugleich die gesamte Hochschule adressiert. Zum Gelingen der Unterstützung trägt insbesondere die statusgruppenübergreifende Zusammenarbeit an den beratenen Hochschulen bei, genauso wie die hohe Akzeptanz der als Critical Friends eingesetzten Peers.

1 Einleitung

Mit der Peer-to-Peer-Strategieberatung unterstützt das HFD ausgewählte Hochschulen und Verbünde bei ihrer strategischen (Weiter-)Entwicklung im Bereich der Digitalisierung von Studium und Lehre. Im Zentrum des Beratungsansatzes steht die Begleitung durch externe Expert:innen (Peers), die ihre hochschulische Erfahrung einbringen, um Herausforderungen gemeinsam zu reflektieren, systematisch zu analysieren und Maßnahmen für den Strategie- und Umsetzungsprozess abzuleiten. Nachdem bereits 36 Hochschulen und ein Hochschulverbund in den ersten sechs Förderrunden (2017-2023)¹ teilgenommen haben, hat HIS-HE die Aufgabe der Programmevaluation der Peer-to-Peer-Strategieberatung übernommen und von September 2023 bis Februar 2024 durchgeführt.

Welche Ziele die Programmevaluation insgesamt verfolgt und wie der vorliegende Ergebnisbericht aufgebaut ist, wird im Folgenden kurz erläutert.

1.1 Ziele der Programmevaluation

Die Programmevaluation fokussiert die Wirkungen der Peer-to-Peer-Strategieberatung und untersucht, inwieweit es gelingt, den digitalen Wandel in Studium und Lehre an den Hochschulen zu unterstützen. Ausgehend von den **Besonderheiten des Beratungsansatzes** stehen dabei sowohl die Veränderungen an den beteiligten Hochschulen als auch die Kompetenzentwicklung auf Seiten der involvierten Akteur:innen im Fokus. So gilt es zum einen, die Wirkungen auf der institutionellen Ebene zu erfassen, um einen Einblick zu gewinnen, welche **Entwicklungen an den Hochschulen** angestoßen wurden. Zum anderen geht es um die Wirkungen auf der individuellen Ebene mit Blick auf die Frage, welche **Kompetenzen der Beteiligten** durch die Mitwirkung an der Peer-to-Peer-Strategieberatung (weiter-)entwickelt wurden. Maßgebend für beide Evaluationsdimensionen sind die Sichtweisen der involvierten Akteur:innen, d. h. die statusgruppenübergreifend zusammengesetzten Projektteams der Hochschulen, genauso wie die hinzugezogenen Peers.

Über den Wirkungszusammenhang hinausgehend besteht das Ziel der Programmevaluation darin, **Perspektiven für die Weiterentwicklung und den Transfer** der Peer-to-Peer-Strategieberatung zu generieren. Dies betrifft nicht nur die Möglichkeiten zur Optimierung des bestehenden Formats, sondern auch das Potenzial, das der Beratungsansatz für künftige Herausforderungen und damit für neue Themenfelder, Leistungsbereiche und Zielgruppen bietet.

Mit den genannten Zielen stehen die **Erkenntnis- und Entwicklungsfunktion** von Evaluationen (Stockmann, 2016, S. 38-40) im Vordergrund, da sowohl ein Wissenszuwachs hinsichtlich der Wirkungen der Peer-to-Peer-Strategieberatung angestrebt wird als auch Hinweise für die künftige Programmgestaltung abgeleitet werden sollen. Zugleich sind auch die **Kontroll- und Legitimationsfunktion** von Bedeutung, da mit der Evaluation nicht nur zu prüfen ist, inwieweit die Peer-to-Peer-Strategieberatung ihre Zielsetzungen

¹ Für nähere Informationen zum Programm und eine Übersicht zu den bisher beratenen Hochschulen siehe <https://hochschulforumdigitalisierung.de/peer-to-peer-strategieberatung/>.

erreicht. Wie bei öffentlich geförderten Programmen üblich, ist vielmehr auch die Nachhaltigkeit der Programmwirkungen zu belegen.

1.2 Aufbau des Arbeitspapiers

Im Folgenden werden zunächst der Evaluationsansatz und das Untersuchungsdesign vorgestellt (Kapitel 2) sowie die Datenbasis (Kapitel 3) näher erläutert, bevor die Ergebnisse der durchgeführten Dokumentenanalysen, Fallstudien und Online-Befragungen schrittweise zusammengeführt und thematisch gebündelt vorgestellt werden. So wird in Kapitel 4 der Ansatz der Peer-to-Peer-Strategieberatung fokussiert, um die Ziele und den Aufbau des Beratungsverfahrens zu beleuchten. In Kapitel 5 stehen dann die anhand ausgewählter Hochschulen untersuchten fallspezifischen Wirkungen der Peer-to-Peer-Strategieberatung im Zentrum, bevor sich Kapitel 6 den fallübergreifenden Wirkungen in der Breite widmet. Hierbei geht es zunächst um die Wirksamkeit des Beratungsansatzes aus Sicht der Befragten. Anschließend werden die Wirkungen zum einen mit Blick auf die institutionellen Veränderungen an den beratenen Hochschulen betrachtet, zu denen die Peer-to-Peer-Strategieberatung den Befragten zufolge beigetragen hat. Zum anderen wird anhand der Untersuchungsergebnisse dargelegt, wie sich die Beteiligung an der Peer-to-Peer-Strategieberatung auf die individuelle Kompetenzentwicklung ausgewirkt hat. Ergänzt werden die Befunde zu den Wirkungen noch durch die von den befragten aufgezeigten Perspektiven für Weiterentwicklung und Transfer der Peer-to-Peer-Strategieberatung (Kapitel 7). Abgerundet wird der Ergebnisbericht schließlich durch das Fazit und den Ausblick in Kapitel 8, das eine Gesamteinschätzung der Wirkungen der Peer-to-Peer-Strategieberatung sowie Empfehlungen für die Weiterentwicklung und den Transfer umfasst.

2 Methodisches Vorgehen

Der für die Programmevaluation gewählte Evaluationsansatz soll einen möglichst umfassenden Einblick in den Wirkungszusammenhang der Peer-to-Peer-Strategieberatung bieten. Wie im Folgenden näher ausgeführt, wird dazu das Wirkungsgefüge von den Inputs und Zielen des Programms über seine Aktivitäten und Outputs bis hin zu den Outcomes und dem Impact analysiert. Das dafür entwickelte Untersuchungsdesign umfasst Dokumentenanalysen, qualitative Fallstudien und quantitative Online-Befragungen, die nachfolgend mit Blick auf die Verfahren der Datenerhebung und -auswertung erläutert werden.

2.1 Evaluationsansatz

Zur Umsetzung der genannten Ziele orientiert sich die Untersuchung der Peer-to-Peer-Strategieberatung am **Ansatz wirkungs- bzw. theorieorientierter Evaluationen** (Döring, 2019, S. 183-184). Dies bedeutet, den Wirkungszusammenhang möglichst umfassend zu rekonstruieren, indem er zunächst in einzelne Komponenten aufgeschlüsselt und nachfolgend empirisch untersucht wird. Als Basis dienen zum einen grundlegende Dokumente der Peer-to-Peer-Strategieberatung und zum anderen die Sichtweisen der eingangs genannten Akteur:innen. So werden für die Programmevaluation Dokumente und

Befragungsdaten kombiniert, die den Wirkungszusammenhang von der Konzeption der Peer-to-Peer-Strategieberatung über ihre Durchführung bis hin zu den Ergebnissen beleuchten können.

Als theoretischer Rahmen der Programmevaluation dient ein klassisches Wirkungsmodell (Stroppel & Giel, 2023), das den zu untersuchenden Wirkungszusammenhang mit Hilfe von Kategorien strukturiert. Schematisch dargestellt ergibt sich so ein **Wirkungsgefüge**, das von den Inputs und Zielen über die Aktivitäten und Outputs bis hin zu den Outcomes und zum Impact des Programms reicht (vgl. Abbildung 1). Während die programmbezogenen Dokumente insbesondere Einblick hinsichtlich der Ressourcen, angestrebten Entwicklungen und durchgeführten Maßnahmen versprechen, sollen die Befragungsdaten vor allem über die greifbaren Ergebnisse sowie die kurz- und mittelfristigen Veränderungen Auskunft geben, um Anhaltspunkte in Bezug auf den langfristigen Mehrwert und den nachhaltigen Wandel zu gewinnen, die durch die Peer-to-Peer-Strategieberatung erreicht wurden.

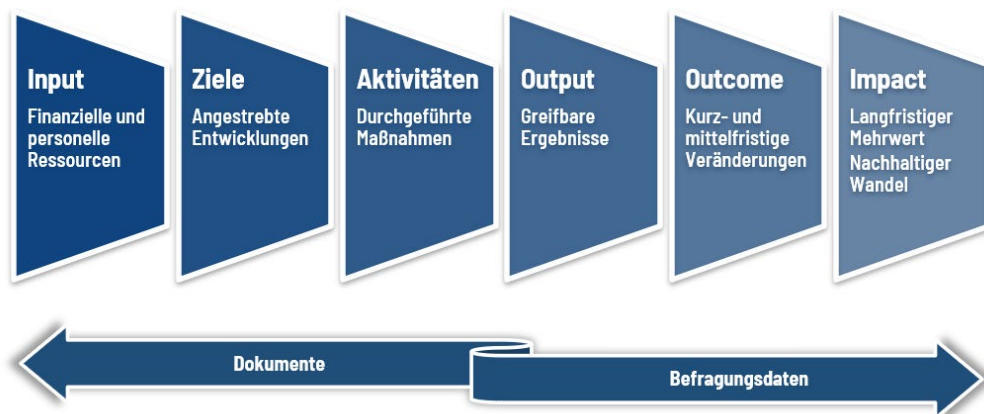


Abbildung 1: Wirkungsgefüge und Datengrundlage

2.2 Untersuchungsdesign

In Orientierung am Wirkungsgefüge wurde für die Kombination von Dokumenten und Befragungsdaten ein Untersuchungsdesign entwickelt, das sich aus einer Analyse programmbezogener Dokumente, qualitativen Fallstudien zu ausgewählten Hochschulen und quantitativen Online-Befragungen von Projektteams und Peers zusammensetzt (siehe Abbildung 2). Zur Zielklärung sowie zur kommunikativen Validierung und Vertiefung der Ergebnisse wurden zudem ein Auftaktgespräch mit den Projektverantwortlichen des HFD sowie ein Expert:innenworkshop durchgeführt, an dem zusätzlich ausgewählte Peers beteiligt waren. Im Zuge der Auswertung wurden die Ergebnisse der Studien schrittweise zusammengeführt, wobei das Wirkungsmodell als gemeinsamer Bezugsrahmen diente.

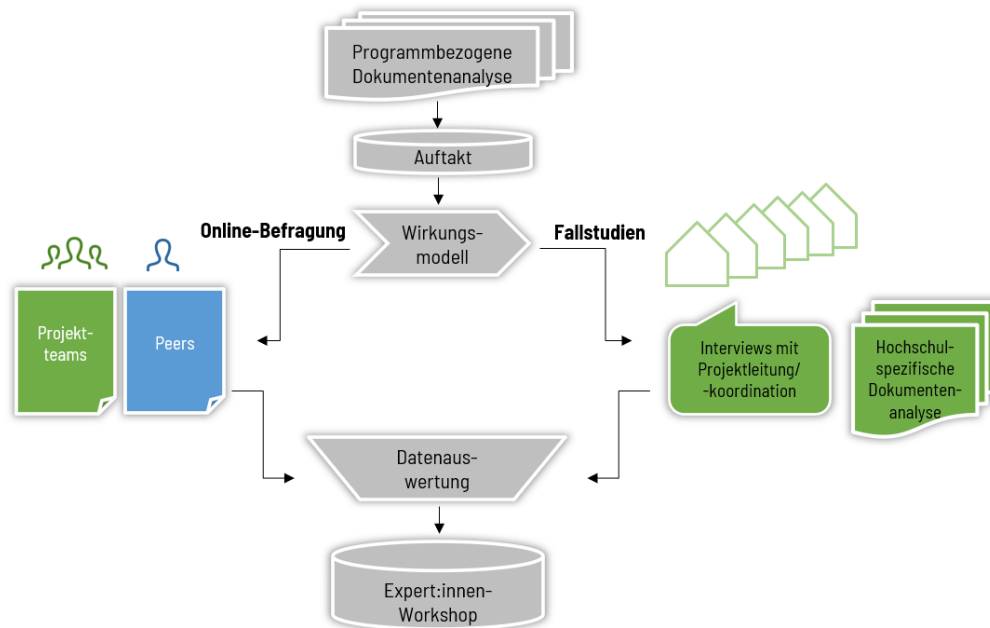


Abbildung 2: Untersuchungsdesign im Überblick

2.2.1 Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse (Salheiser, 2019) zielt im Rahmen der Programmevaluation darauf ab, einen ersten **Überblick zum Evaluationsgegenstand** zu gewinnen, um auf dieser Basis nicht nur das grundlegende Wirkungsmodell zu beschreiben, sondern auch die Erhebungsinstrumente für die Fallstudien und die Online-Befragungen zu entwickeln.

Im ersten Schritt wurde dazu eine **Dokumentensammlung** erstellt, die sowohl offizielle Dokumente (z. B. öffentliche Ausschreibungen der Förderrunden) als auch interne Dokumente des HFD bzw. der beteiligten Hochschulen umfasst, wie z. B. die Selbstberichte der für die Fallstudien ausgewählten Hochschulen. Dabei gliedert sich die Dokumentensammlung in programmübergreifende Unterlagen, auf die einzelnen Förderrunden bezogene Dokumente sowie in hochschulspezifische Papiere, die im Zuge des Beratungsprozesses an den ausgewählten Hochschulen entstanden sind.

Die **Datenauswertung** erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse (Kuckartz & Rädicker, 2022), die ein systematisches, regelgeleitetes Verfahren für die inhaltlich strukturierende Analyse der Dokumente bietet. Die dafür gebildeten Auswertungskategorien orientieren sich am Wirkungsmodell der Programmevaluation (vgl. Abbildung 1), wobei die Dokumente, wie eingangs dargelegt, vor allem mit Blick auf Angaben zu Input, Zielen und Aktivitäten zu analysieren waren. So führte die Dokumentenanalyse zu einer ersten Rekonstruktion des Wirkungsgefüges, die zusammen mit den HFD-Projektverantwortlichen für die Peer-to-Peer-Strategieberatung kommunikativ validiert wurde.

2.2.2 Fallstudien

Ziel der qualitativen Fallstudien ist der **vertiefte Einblick in Einzelfälle** der Peer-to-Peer-Strategieberatung, wobei das Sampling möglichst kontrastreich anzulegen war, um den vielfältigen Konstellationen im Untersuchungsfeld Rechnung zu tragen (Przyborski & Wohrab-Sahr, 2019, S. 126). So sollte je eine Hochschule aus jeder der insgesamt sechs Förderrunden ausgewählt werden. Zugleich war vorgesehen, dass die sechs Hochschulen im Hinblick auf den Hochschultyp, die Größe und den Standort ein möglichst breites Spektrum abdecken.

Die **Datenerhebung** umfasste neben den hochschulspezifischen Dokumenten (siehe 2.2.1) die Durchführung von **Interviews mit den Projektverantwortlichen** an den für die Fallstudien ausgewählten Hochschulen. Hierzu wurde ein Leitfaden entwickelt, der auf die folgenden Themenfelder ausgerichtet war:

- Rolle der Interviewten im Beratungsprozess
- Besondere Erfolgsmomente („Highlights“) im Beratungsprozess, Besonderheiten des Beratungsansatzes
- Durch die Peer-to-Peer-Strategieberatung bewirkte Veränderungen an der Hochschule
- Umsetzung der Empfehlungen aus der Peer-to-Peer-Strategieberatung
- Gesamtbewertung des Beratungsansatzes mit Hinweisen für die Weiterentwicklung des Programms

Die **Datenauswertung** folgte wie die Dokumentenanalyse den Prinzipien der qualitativen Inhaltsanalyse, allerdings mit einem erweiterten Kategoriensystem, um über die Ziele und Aktivitäten der Peer-to-Peer-Strategieberatung hinaus vor allem auch deren Ergebnisse im Sinne von Output und Outcomes zu analysieren.

2.2.3 Online-Befragungen

Die quantitativen Online-Befragungen dienten dem Ziel, die **Wirkungen der Peer-to-Peer-Strategieberatung in der Breite** zu erfassen und dazu die Einschätzungen der Beteiligten in standardisierter Form zu erheben. Im Sinne einer Querschnittsuntersuchung (Stein, 2019) richteten sich die Online-Befragungen zum einen an die statusgruppenübergreifend zusammengesetzten Projektteams aller 36 Hochschulen aus den ersten sechs Förderrunden (2017-2023) und zum anderen an alle Expert:innen, die als Peers an der Peer-to-Peer-Strategieberatung mitgewirkt haben. Da für die Untersuchung nur ein Messzeitpunkt vorgesehen war, erlaubt sie lediglich eine Momentaufnahme des Wirkungszusammenhangs, wobei zu beachten ist, dass die Teilnahme an der Peer-to-Peer-Befragung für die Befragten unterschiedlich weit zurückliegt. So sind etwa bei den Beteiligten aus den jüngeren Förderrunden weniger umfängliche Einschätzungen zur Wirkung und Nachhaltigkeit zu erwarten, während der Beratungsansatz mit den durchgeführten Aktivitäten und ihren unmittelbaren Ergebnissen deutlich präsenter sein dürfte als bei Teilnehmenden aus länger zurückliegenden Förderrunden. Insgesamt ermöglicht

es die Zusammensetzung der Befragten, die Wirkungen aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten und Vergleiche zwischen den Sichtweisen je nach Rolle im Projektteam (z.B. Projektleitung, Projektmitglied) zu ziehen sowie die Binnensicht der Projektteams der Außensicht der Peers gegenüberzustellen.

Für die **Datenerhebung** wurde je ein Fragebogen für die Projektteams und für die Peers entwickelt, die sowohl gemeinsame als auch spezifische Fragestellungen bzw. Items umfassen. Neben den Angaben zur persönlichen Rolle im Rahmen der Peer-to-Peer-Strategieberatung gliedern sich beide Fragebögen (vgl. Anhang) in vier Themenfelder:

- Bewertung des Formats
- Einschätzung institutioneller Entwicklungen
- Einschätzung individueller Kompetenzentwicklung
- Empfehlungen für Weiterentwicklung & Transfer

Die Durchführung der Online-Befragung wurde mit Hilfe der Befragungssoftware Limesurvey umgesetzt, wobei die Einladung mit dem jeweiligen Befragungslink für die einzelnen Hochschulen und für die Gruppe der Peers vom HFD übernommen wurde.

Für die **Datenauswertung** wurden die Befragungsdaten zunächst bereinigt und für die statistischen Analysen aufbereitet. Diese umfassten sowohl deskriptive Analysen mit grafischer Aufbereitung der jeweiligen Ergebnisse als auch Mittelwertvergleiche und Signifikanztests, wobei die Befunde in Polaritätsprofile überführt wurden. Die Daten zu den offenen Antwortformaten wurden inhaltsanalytisch ausgewertet, (soweit sinnvoll) quantifiziert sowie in Form von Zusammenfassungen und Grafiken aufbereitet. Die Gesamtergebnisse wurden den Projektverantwortlichen des HFD und ausgewählten Peers im Rahmen des Expertenworkshops vorgestellt, um eine erste Resonanz einzuholen und sie als Ausgangspunkt für Perspektiven für die Weiterentwicklung und den Transfer der Peer-to-Peer-Strategieberatung zu nutzen. Neben Vertreter:innen aus dem HFD-Team umfasste der Expert:innenkreis Hochschulangehörige aus unterschiedlichen Akteursgruppen, die als Peers und/oder als Mitglieder von Projektteams über eingehende Erfahrungen mit dem Programm verfügen.

3 Datenbasis

Um die mit Hilfe der genannten Methoden generierte Datenbasis transparent zu machen, wird im Folgenden dargelegt, welche programmübergreifenden und hochschulspezifischen Dokumente herangezogen wurden, welche Hochschulen an den sechs Fallstudien teilgenommen haben und wie die Beteiligung an der Online-Befragung seitens der Projektteams und der Peers ausgefallen ist.

3.1 Dokumentensammlung

Als **programmübergreifende Dokumente** lagen das vom HFD im Zuge der Programmkonzeption erstellte Wirkungsmodell der Peer-to-Peer-Strategieberatung sowie eine im Rahmen einer Bachelorarbeit durchgeführte Evaluationsstudie vor (von Hörsten, 2022).

Hinzu kam die Übersicht „Dimensionen und Handlungsfelder für die Hochschulbildung im digitalen Zeitalter“², die als Orientierungsrahmen für die Peer-to-Peer-Strategieberatung gilt. Ergänzend erfolgte eine kursorische Sammlung einschlägiger Fachpublikationen zur Strategieberatung und der Digitalisierung in Studium und Lehre (z.B. Rampelt & Wagner, 2020; Hochschulforum Digitalisierung, 2021).

Darüber hinaus wurden **auf die einzelnen Förderrunden bezogene Dokumente** vom HFD zur Verfügung gestellt, die für die sechs Durchgänge (2017-2023) in teilweise überarbeiteten Fassungen vorliegen. Dazu gehören die folgenden Dokumente:

- Ausschreibung der jeweiligen Förderrunde 2017 – 2023
- Allgemeiner Leitfaden für die Hochschulen³
- Leitfaden für die Selbstreflexion der Hochschule
- Leitfaden für den Action Plan (ab Förderrunde 2018/19)
- Kurzkonzzept zu den Zielen und Verfahren für die Peers (ab Förderrunde 2018/19)
- Grundsätze für die Zusammenarbeit zwischen Expert:innenteam (Peers) und Hochschule
- Rollenbeschreibung der Expert:innen (Peers)

Zudem gehören zur Dokumentensammlung auch Unterlagen aus den Auftakt-, Austausch- und Abschluss-Workshops (z.B. Agenda, HFD-Präsentation), die in den einzelnen Förderrunden mit allen ausgewählten Hochschulen gemeinsam durchgeführt wurden.

Nicht zuletzt umfasste die Dokumentensammlung eine Übersicht zu den beteiligten Hochschulen nach Förderrunden⁴, ergänzt um **hochschulspezifische Dokumente** für die Fallstudien. Diese reichen von der Interessensbekundung über den Selbstbericht der ausgewählten Hochschulen bis hin zum Empfehlungsbericht der Peers und dem in einigen Fällen daraus abgeleiteten Action Plan der Hochschulen. Hinzu kam eine fallspezifische Internetrecherche, um jeweils Einblick in den Status quo der Digitalisierung in Studium und Lehre an den für die Fallstudien ausgewählten Hochschulen (z.B. Digitalisierungsstrategie, Support für digitale Lehre etc.) zu gewinnen.

3.2 Fallportraits

Die Hochschulen für die Fallstudien wurden in Orientierung an der Samplingstrategie (siehe 2.2.2) vom HFD ausgewählt und nach Zusage der Teilnahmebereitschaft von HIS-HE zum Interview eingeladen, wobei alle sechs Förderrunden wie geplant im Sample vertreten sind.

² Siehe <https://hochschulforumdigitalisierung.de/14-handlungsfelder-hochschulbildung-im-digitalen-zeitalter/>

³ Für die aktuelle Fassung siehe https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/P2P_Allgemeiner%20Leitfaden.pdf

⁴ Siehe <https://hochschulforumdigitalisierung.de/peer-to-peer-strategieberatung/>

Förderrunde	Hochschule	Hochschulgröße	Bundesland
1. 2017/18	Universität Stuttgart	rd. 27.700 Studierende (WiSe 2016/17)	Baden-Württemberg
2. 2018/19	Bauhaus-Universität Weimar	rd. 4.000 Studierende (WiSe 2017/18)	Thüringen
3. 2019/20	SRH Hochschule Heidelberg	rd. 3.500 Studierende (WiSe 2019/20)	Baden-Württemberg
4. 2020/21	Universität Koblenz	rd. 8.700 Studierende (SoSe 2020)	Rheinland-Pfalz
5. 2021/22	Hochschule Bielefeld	rd. 11.000 Studierende (WiSe 2020/21)	Nordrhein-Westfalen
6. 2022/23	Technische Universität Bergakademie Freiberg	rd. 3.600 Studierende (WiSe 2021/22)	Sachsen

Tabelle 1: Sample der Fallstudien

Wie die tabellarische Übersicht (vgl. Tabelle 1) zeigt, setzt sich das Sample insofern aus unterschiedlichen Hochschultypen zusammen, als neben zwei Universitäten mit einem eher breiten Fächerspektrum auch zwei deutlich spezialisierte Universitäten zu finden sind, genauso wie zwei Hochschulen für Angewandte Wissenschaften, die sich nicht nur im Fächerspektrum, sondern auch in ihrer Trägerschaft unterscheiden. Zudem umfasst das Sample vor allem kleine und mittelgroße Hochschulen, während große Hochschulen wie auch im Gesamtsample der 36 bisher beratenen Hochschulen weniger stark vertreten sind. Nicht zuletzt variieren die Standorte und Regionen der ausgewählten Hochschulen, wobei der Süden des Bundesgebiets ähnlich wie im Gesamtsample mit zwei Hochschulen aus Baden-Württemberg etwas stärker repräsentiert ist.

Die Interviews mit den ausgewählten Hochschulen wurden zwischen November und Dezember 2023 mit jeweils zwei (ehemaligen) Projektverantwortlichen für die Peer-to-Peer-Strategieberatung durchgeführt, bis auf eine Ausnahme, bei der das Interview erst im Februar 2024 und nur mit einer Projektverantwortlichen stattfinden konnte. Die ca. 60-minütigen Online-Interviews wurden in Form von detaillierten Gesprächsmitschriften dokumentiert und im Nachgang entlang der zentralen Kategorien des Wirkungsgefüges ausgewertet.

Zusammen mit den Ergebnissen der Dokumentenanalyse wurden die Ergebnisse der Interviews für jede Hochschule in Form von Fallportraits festgehalten. Im Sinne einer einheitlichen Systematisierung wurde hierfür eine fallübergreifende Gliederung gewählt, die von den Angaben zu Ausgangslage und Zielen über die Aktivitäten und Outputs des Beratungsprozesses bis hin zu den Wirkungen (d. h. Outcomes und Impact) reicht.

3.3 Befragungsdaten

Beide Online-Befragungen wurden von November bis Dezember 2023 durchgeführt, wobei zum einen die (ehemaligen) Projektverantwortlichen aller 36 Hochschulen aus den Förderrunden 2017-2023 eingeladen und gebeten wurden, den Fragebogen an die jeweiligen Projektteams weiterzuleiten. Zum anderen hat das HFD alle 84 Peers eingeladen, die bisher an der Peer-to-Peer-Strategieberatung mitgewirkt haben.

3.3.1 Projektteams

Die Befragung der Hochschulen hat zu insgesamt 52 gültigen Fragebögen von Seiten der **Projektteams** geführt, wobei die Antworten von 27 unterschiedlichen Hochschulen stammen, was einem **Rücklauf von 75%** entspricht.

Im Hinblick auf die verschiedenen **Förderrunden** zeigt Abbildung 3, dass die jüngeren Jahrgänge deutlich stärker vertreten sind als die länger zurückliegenden. Nur die Förderrunde 2021/22 weicht mit einem niedrigeren Rücklauf von diesem Muster ab.

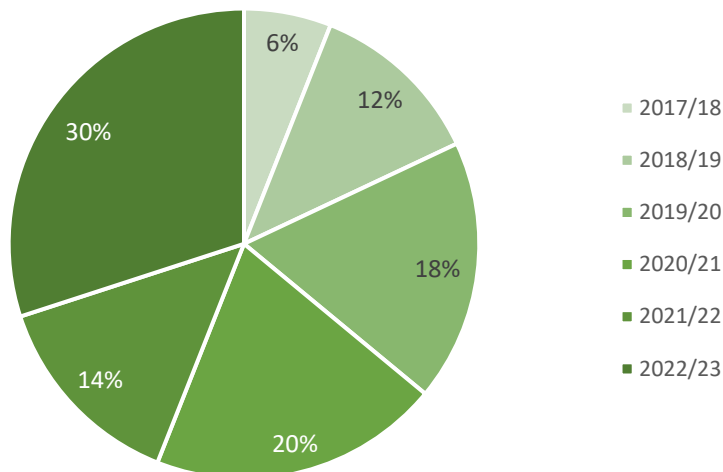


Abbildung 3: Beteiligung der Projektteams nach Förderrunde

Im Hinblick auf den **Hochschultyp** (vgl. Abbildung 4) sind die Universitäten mit 52% ganz ähnlich wie in der Grundgesamtheit der beratenen Hochschulen (53%) am stärksten vertreten, während der Anteil der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften mit 36% deutlich kleiner ausfällt, was ebenfalls mit ihrem Anteil Grundgesamtheit (33%) korrespondiert. Daneben beläuft sich der Anteil der Privaten Hochschulen auf 8% und der der Kunst- und Musikhochschulen liegt bei 4%.

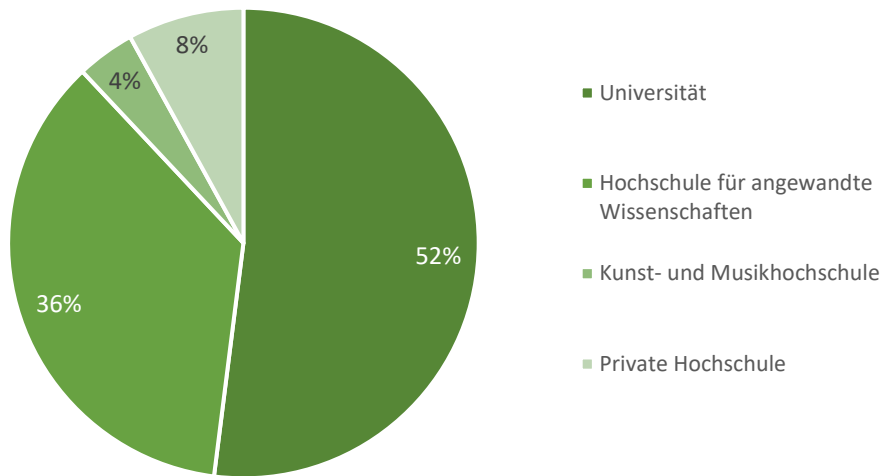


Abbildung 4: Beteiligung der Projektteams nach Hochschultyp

Wie die weiteren Daten zur **Position der Befragten an ihrer Hochschule** zeigen, haben sich etwas mehr Personen mit Leitungsfunktion (z.B. Präsidium bzw. Rektorat, Supporteinrichtung) beteiligt als Hochschulmitglieder ohne Leitungsfunktion, die überwiegend durch das Technische und Verwaltungspersonal vertreten sind. Dabei teilen sich die Befragten im Hinblick auf ihre **Rolle im Rahmen der Peer-to-Peer-Strategieberatung** (vgl. Abbildung 5) fast zur Hälfte in Projektverantwortliche, d.h. Projektleitung (35%) und Projektkoordination (17%), und in Projektmitglieder bzw. -beteiligte (40% bzw. 8%).

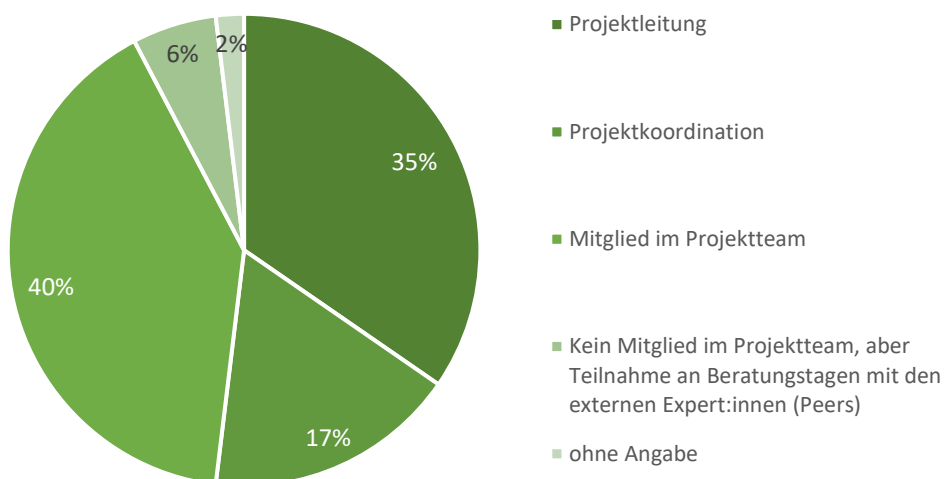


Abbildung 5: Rollen im Projektteam

3.3.2 Peers

Die Befragung der Peers hat insgesamt 42 gültige Fragebögen ergeben, was einem **Rücklauf von 50%** entspricht. Näher beschreiben lässt sich dieses Sample mit Blick auf die **Position der Peers** zum Zeitpunkt ihrer Unterstützung der Peer-to-Peer-Strategieberatung (vgl. Abbildung 6). So gehört ein Großteil der Peers zur Gruppe der (erweiterten) Hochschulleitung, gefolgt von Professor:innen, Angehörigen einer hochschulischen Supporteinrichtung und Studierenden, die jeweils gleich stark vertreten sind. Nur in Einzelfällen haben sich Vertreter:innen einer außerhochschulischen oder sonstiger Einrichtung als Peers beteiligt.

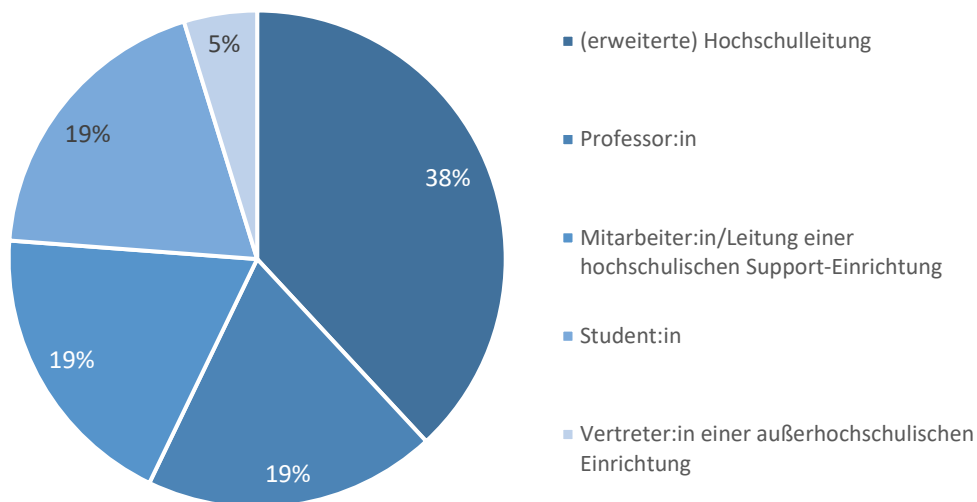


Abbildung 6: Positionen der Peers

Die weiteren Daten zur **Anzahl der von den Peers unterstützten Hochschulen** zeigen, dass ca. die Hälfte der Peers bisher eine Hochschule begleitet hat, während die andere Hälfte an mehr als einer Hochschule (max. 7 Hochschulen) an Beratungsprozessen beteiligt war.

4 Der Beratungsansatz

Auf Basis der Analyse programmübergreifender Dokumente (vgl. 3.1) wird die Peer-to-Peer-Strategieberatung im Folgenden mit Blick auf ihre grundlegenden Ziele charakterisiert, um dann einen näheren Einblick in ihren Aufbau und den Ablauf der einzelnen Förderrunden zu geben.

Als **zentrales Ergebnis** der Dokumentenanalyse lässt sich zusammengefasst voranstellen, dass die Peer-to-Peer-Strategieberatung auf eine in der spezifischen Ausgangslage der jeweiligen Hochschule begründete Förderung der Digitalisierung in Studium und Lehre abzielt. Die breite interne Beteiligung der Hochschulmitglieder und der externe Blick der Peers sollen dabei einen möglichst umfassenden digitalen Wandel ermöglichen, der sich von den strategischen Zielen bis hin zu strukturellen Maßnahmen erstreckt. Die Umsetzung der Ziele folgt in jeder Förderrunde einem klar strukturierten Beratungsprozess. Nach der Ausschreibung durch das HFD, der Interessensbekundung seitens der Hochschulen und dem vom HFD organisierten Auswahlprozess startet der ca. einjährige Prozess mit dem Selbstbericht der jeweils ausgewählten Hochschule, auf den ein zweitägiger Beratungsbesuch folgt, bevor die Peers einen Empfehlungsbericht verfassen, aus dem die beratene Hochschule einen Action Plan ableitet.

4.1 Ziele

Anhand der Dokumentenanalyse lassen sich die Ziele der Peer-to-Peer-Strategieberatung in ein übergeordnetes **Leitziel** und verschiedene Teilziele gliedern. So zielt das Programm insgesamt darauf ab, den digitalen Wandel in der Hochschulbildung aktiv zu gestalten und die Digitalisierung in Studium und Lehre zu stärken. Dazu richtet es sich sowohl an Hochschulleitungen als auch an zentrale Akteur:innen im Bereich von Studium und Lehre, um Analyse und Reflexion, Partizipation, Peer-Austausch und Strategiebildung als **Teilziele** zu fördern. Entsprechend soll die Peer-to-Peer-Strategieberatung als Entwicklungsinstrument dienen und die teilnehmenden Hochschulen dabei unterstützen,

- den Status Quo der Digitalisierung in Studium und Lehre zu analysieren,
- strategische Ansätze und die Ausrichtung der Hochschule für digital gestützte Hochschulbildung zu überprüfen,
- Maßnahmen zur Förderung des digitalen Wandels in Studium und Lehre zu reflektieren,
- die Umsetzungs- und Nutzungsebene in den Strategieprozess durch breitenwirksame Beteiligung aller Statusgruppen einzubinden,
- konkrete Herausforderungen im Bereich des digitalen Lehrens gemeinsam mit externen Expert:innen zu betrachten und Erkenntnisse für die individuelle Strategie zu generieren,
- eine auf das jeweilige Hochschulprofil abgestimmte Strategie für die Digitalisierung in Studium und Lehre (weiter) zu entwickeln,

- langfristige Ziele für die Digitalisierung in Studium und Lehre zu definieren,
- Maßnahmen zur Umsetzung der Digitalisierung in Studium und Lehre zu erarbeiten.

4.2 Aufbau und Ablauf

Der Aufbau der Peer-to-Peer-Strategieberatung lässt sich in Orientierung am Wirkungsgefüge (vgl. Abbildung 1) aufschlüsseln in die von Seiten des HFD und der Hochschulen zur Verfügung gestellten Ressourcen (Input) sowie in die durchgeführten Maßnahmen (Aktivitäten).

Im Hinblick auf den **Input** werden vor allem finanzielle und personelle Ressourcen eingesetzt, wie die für die Programmleitung und -koordination erforderlichen Personalmittel des HFD sowie die Aufwandsentschädigung und Reisekosten für die als Peers involvierten externen Expert:innen. Als nicht-monetärer Input steht für das Programm neben dem Engagement und den Erfahrungen der Programmkoordinator:innen vor allem auch die Expertise der Peers zur Verfügung.

Die teilnehmenden Hochschulen bringen Personalressourcen für das erforderliche Projektteam ein, das sich neben der Hochschulleitung aus zentralen Akteur:innen im Bereich des digitalen Lehrens und Lernens sowie Vertreter:innen unterschiedlicher Statusgruppen (z.B. Leiter:innen von Supporteinrichtungen, Lehrende, Studierende, Dekan:innen etc.) zusammensetzt. Dabei sind vor allem zeitliche Ressourcen für die Aufgabe der Projektkoordination vorzusehen, genauso wie Räumlichkeiten und Catering für den Hochschulbesuch bereitzustellen.

Die **Aktivitäten** des Programms reichen auf Seiten des HFD von der jährlichen Ausschreibung über die Organisation der Auswahl und die Koordination des gesamten Beratungsprozesses bis hin zum Verfassen des Empfehlungsberichts und der Durchführung von programmbegleitenden hochschulübergreifenden Veranstaltungen. Dabei betrifft die Auswahl nicht nur die zu beratenden Hochschulen, über die ein vom HFD besetzter Lenkungskreis zusammen mit externen Expert:innen entscheidet, sondern auch die Peers, die abgestimmt auf das Profil und die Ziele der jeweiligen Hochschulen eingesetzt werden. Zur Koordination gehört wiederum die Bereitstellung von Informationen durch Leitfäden und Absprachen mit Hochschulen und Peers. Die programmbegleitenden Veranstaltungen umfassen zum einen die Beratungstage in Form eines 2-tägigen Besuchs an den jeweiligen Hochschulen, an den sich die Erstellung des Empfehlungsberichts gemeinsam mit den Peers anschließt. Zum anderen werden gemeinsame Auftakt-, Austausch- und Abschlussworkshops für alle Hochschulen einer Förderrunde durchgeführt. Hinzu kommt schließlich ein Alumniprogramm, das sich an alle Hochschulen richtet, die an der Peer-to-Peer-Strategieberatung teilgenommen haben.

Auf Seiten der Hochschulen bestehen die Aktivitäten zunächst im Verfassen der Interessensbekundung, auf die nach positivem Auswahlbescheid die Durchführung einer Ist-Soll-Analyse folgt, die wiederum in den Selbstbericht der jeweiligen Hochschule mündet. Darüber hinaus umfassen die Aktivitäten der Hochschulen die Mitwirkung an den Beratungstagen, die sowohl dem hochschulinternen als auch dem Austausch mit den Peers

dienen. Zudem folgt auf die Entgegennahme des Beratungsberichts die Formulierung eines Ausblicks auf nächste Schritte der Hochschule, die in einem Action Plan festgehalten werden. Hinzu kommt die Teilnahme an den weiteren programmbegleitenden Workshops und am Alumniprogramm.

Auf die zentralen Aktivitäten fokussiert, zeigt Abbildung 7 exemplarisch den auf ein Jahr angelegten Ablauf des Beratungsprozesses am Beispiel der fünften Förderrunde (2021/22).

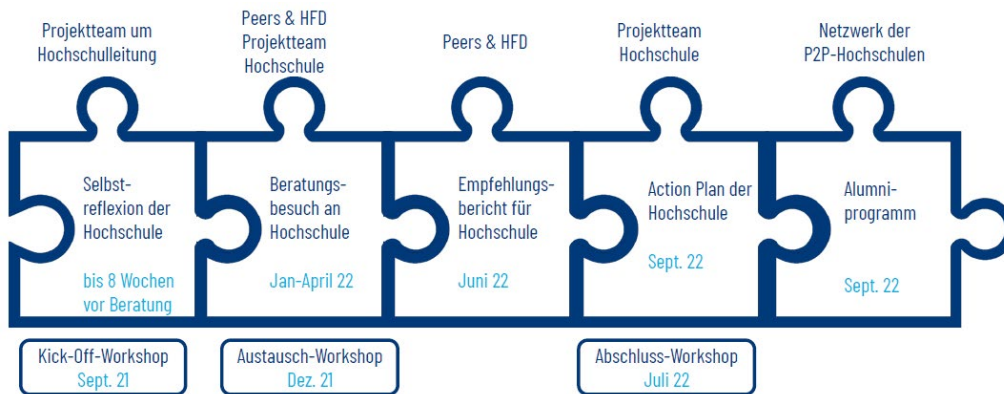


Abbildung 7: Ablauf des Beratungsprozesses der Peer-to-Peer-Strategieberatung (Quelle: HFD-Dokumentation der Auftaktveranstaltung vom 23.09.2021)

Im Hinblick auf alle sechs Förderrunden bleibt anzumerken, dass eine weitgehende Vergleichbarkeit im Aufbau und Ablauf des Beratungsprozesses gegeben ist. Weiterentwickelt wurden lediglich einzelne Elemente, wie z.B. der Action Plan, der erst ab der zweiten Förderrunde (2018/19) explizit aufgenommen wurde. Zudem wurden die Auswahlkriterien nach den ersten beiden Förderrunden überarbeitet und die Vorgaben für den Selbstbericht dahingehend verändert, dass sie eine Strukturierung in verschiedene Handlungsfelder für die Digitalisierung in Studium und Lehre entlang der Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur vorsehen.⁵ Zu den punktuellen Veränderungen gehört schließlich auch eine Intensivierung der Vernetzung unter den teilnehmenden Hochschulen durch die Organisation von Austausch-Workshops, die zuletzt noch um ein Tandem-Programm ergänzt wurden, das jeweils zwei Hochschulen aus einer Förderrunde zum wechselseitigen Lernen zusammenbringt.

Darüber hinaus haben veränderte Kontextbedingungen, wie die pandemiebedingte Umstellung auf einen digitalen Lehr- und Studienbetrieb zu kleineren Veränderungen in der Umsetzung und der inhaltlichen Ausgestaltung des Beratungsprozesses geführt. So mussten Veranstaltungen zwischenzeitlich digital durchgeführt werden und den im Zuge der Corona-Pandemie gesammelten Erfahrungen kam ab der vierten Förderrunde (2020/21) ein zentraler Stellenwert zu.

⁵ Für eine Erläuterung der insgesamt 14 Handlungsfelder, die das HFD zusammen mit Projektpartnern und Mitgliedern der HFD-Community definiert hat, siehe <https://hochschulforumdigitalisierung.de/14-handlungsfelder-hochschulbildung-im-digitalen-zeitalter/>.

5 Fallspezifische Wirkungen

Anhand der Fallstudien, die auf den Dokumentenanalysen der hochschulspezifischen Unterlagen und auf Interviews mit den ehemaligen Projektverantwortlichen beruhen, wurden Fallportraits für sechs Hochschulen erstellt (vgl. 3.2). In Orientierung am Wirkungsgefüge (vgl. Abbildung 1) bieten die Fallportraits detaillierten Einblick, wodurch sich die Ausgangslage und Ziele, die Aktivitäten und Outputs sowie die Wirkungen (d.h. Outcomes und Impact) im jeweiligen Einzelfall auszeichnen.

Zusammengefasst gehört zu den zentralen Ergebnissen der Fallstudien, dass die **Ausgangslage** der untersuchten Hochschulen von diversen Vorerfahrungen mit der Digitalisierung in Studium und Lehre geprägt war, die neben konkreten Lehrprojekten etwa den Aufbau von Supportservices betreffen, genauso wie sie z.B. Dialogprozesse zur Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie einschließen. Vergleichbare **Ziele** haben sich die untersuchten Hochschulen insofern gesetzt, als sie über die (Weiter-)Entwicklung von Konzepten für das digitale Lehren, Lernen und Prüfen hinaus zumeist auch eine Bündelung von Supportstrukturen anstreben und der Digitalisierung mit strategischen Zielen einen hochschulweiten Rahmen geben möchten, um nicht zuletzt die Akzeptanz und das Engagement für digitale Lehre unter den Hochschulmitgliedern zu steigern.

Hinsichtlich der **Aktivitäten und Outputs** lässt sich zusammenfassend voranstellen, dass sich alle untersuchten Hochschulen mit einem breit aufgestellten Projektteam am Beratungsprozess beteiligt haben, wobei neben Hochschulleitung und zentralen Einrichtungen zumeist auch eine dezentrale Beteiligung aus den Fakultäten bzw. Fachbereichen erfolgt ist, etwa über Gremien wie die Prodekan:innenrunde oder eigens eingerichtete Arbeitsgruppen. Als besonders wirksam wird von den Befragten zum einen der Selbstbericht eingestuft, da er eine systematische Selbstreflexion befördert hat. Zum anderen hat aus Sicht der Beteiligten der Hochschulbesuch besonders zum Gelingen der Strategieberatung beigetragen, weil hier nicht nur eine statusgruppenübergreifende interne Beteiligung erreicht wurde, sondern der externe Blick der Peers für neue und weitreichend akzeptierte Impulse gesorgt hat.

Weitergehende Wirkungen im Sinne von **Outcomes und Impacts** bestehen fallübergreifend darin, dass der Beratungsprozess zu strategischen, strukturellen und kulturellen Veränderungen beigetragen und zudem die hochschulübergreifende Vernetzung in puncto Digitalisierung befördert hat. In strategischer Hinsicht sind es die Empfehlungen der Peers bzw. der daraus abgeleitete Action Plan, der an den Hochschulen als Basis für die Weiterentwicklung strategischer Leitlinien dient. Hinzu kommen strukturelle Neuerungen, die die Support- und Infrastrukturen betreffen, genauso wie ein kultureller Wandel, der sich aus Sicht der Befragten etwa in einer größeren Aufgeschlossenheit der Hochschulmitglieder gegenüber digitaler Lehre zeigt. Besonders nachhaltig scheint zudem der Beratungsansatz selbst gewirkt zu haben, da partizipative Verfahren an den beratenen Hochschulen weiter genutzt und teilweise über die Digitalisierung in Studium und Lehre hinaus auf andere Entwicklungsprozesse übertragen werden. Des Weiteren hat die Peer-to-Peer Strategieberatung in den meisten der untersuchten Fälle dazu geführt, erfolgreiche Fördermittelanträge für weitergehende Entwicklungen im Bereich der digitalen Lehre zu stellen und damit die eingeschlagenen Wege zu verfolgen.

Auch wenn das Wirkungsgefüge der untersuchten Hochschulen über die verschiedenen Förderrunden hinweg viele Gemeinsamkeiten aufweist, führen die jeweils spezifischen Ausgangslagen und Zielsetzungen zu ganz **individuellen Beratungsverläufen**. Dabei ist nicht zuletzt zu berücksichtigen, dass sich die äußeren Rahmenbedingungen im Laufe der Förderrunden gewandelt haben, wie etwa im Zuge der Corona-Pandemie. So scheinen die vor 2020 beratenen Hochschulen davon profitiert zu haben, durch die Peer-to-Peer-Strategieberatung schon im Vorfeld der Pandemie gute Voraussetzungen für die Umstellung auf digitale Lehre geschaffen zu haben. Die während bzw. gegen Ende der Pandemie beratenen Hochschulen berichten wiederum, dass der Beratungsprozess die Krisenbewältigung bzw. das Aufgreifen der gesammelten Erfahrungen in großem Maße unterstützt hat.

5.1 Universität Stuttgart (1. Förderrunde 2017/18)

5.1.1 Ausgangslage und Ziele

Die Ausgangslage an der Universität Stuttgart (USt) war laut Interessenbekundung und Selbstbericht gekennzeichnet durch eine bis 2001 zurückreichende Historie unterschiedlicher **Digitalisierungsinitiativen**, die von der Einführung einer Lernplattform über Online-Masterstudiengänge bis hin zur Gründung einer AG E-Learning reichen. Zudem ist die USt führendes Mitglied im 2017 gegründeten **Hochschulnetzwerk** Digitalisierung der Lehre in Baden-Württemberg.

Die USt hat sich zum Ziel gesetzt, im Anschluss an die Peer-to-Peer-Strategieberatung ein **Leitbild für digitales Lehren und Lernen** zusammen mit einer ausformulierten E-Learning-Strategie auszuarbeiten. Um den dafür notwendigen Prozess anzubahnen, sollten im Rahmen der Strategieberatung die folgenden, von der USt im Vorfeld identifizierten Herausforderungen behandelt werden:

- Entwicklung eines **didaktischen Konzepts** für Blended-Learning unter Berücksichtigung fächerspezifischer Besonderheiten
- Schaffung von **Transparenz** bezüglich bereits etablierter Formen von E-Learning an der Universität Stuttgart
- Steigerung der **Motivation** und **Entwicklung von Unterstützungsangeboten** für die Nutzung digitaler Lehrformate

5.1.2 Aktivitäten und Outputs

Die **Initiative für die Teilnahme** an der Peer-to-Peer-Strategieberatung war an der USt im Wunsch nach einer stärkeren hochschulweiten Verankerung digitaler Lehre begründet und ging von den Prorektorinnen für Informationstechnologie sowie für Lehre und Weiterbildung aus, wurde inhaltlich durch die AG E-Learning und redaktionell durch das Rektoratsbüro unterstützt. Im **Projektteam** waren neben dem Rektor und drei weiteren Mitgliedern der Hochschulleitung auch die Fakultäten durch ausgewählte Lehrende vertreten, genauso wie die zentralen Einrichtungen, wie die Technischen Informations- und Kommunikationsdienste, das Sprachenzentrum, das Zentrum für Lehre und Weiterbildung sowie die Zentrale Studienberatung.

Von besonderer Bedeutung für das Gelingen des Beratungsprozesses war dem Interview zufolge vor allem der **Hochschulbesuch**. Dabei war es insbesondere der vom HFD ausgewählte Moderator, der für den Rektor ein Gegenüber auf Augenhöhe darstellte und aufgrund seiner Expertise den Handlungsdruck in puncto Digitalisierung überzeugend verdeutlichen konnte. Die weitere **Zusammensetzung der Peers** hat nicht nur den Hochschulbesuch bereichert, sondern laut Interview auch zu sehr wertvollen Empfehlungen geführt. Zudem hat das Workshopformat einen relativ hierarchiefreien Austausch ermöglicht, bei dem auch divergierende Positionen zur Sprache kommen konnten.

5.1.3 Outcomes und Impact

Zu den unmittelbaren Wirkungen der Strategieberatung gehörte, dass aus dem Empfehlungsbericht eine E-Learning-Strategie entwickelt und in Form einer **Lehrpolicy** verschriftlicht wurde, die 2019 nach dem Gang durch die Gremien vom Rektorat verabschiedet und veröffentlicht wurde. Die USt vertritt darin ein Selbstverständnis als Präsenzuniversität, die digitale Lehrformate zur ergänzenden Unterstützung von Lehr- Lernprozessen einsetzt sowie Studieninhalte entsprechend der Anforderungen einer digitalisierten Lebens- und Arbeitswelt anpasst bzw. erweitert. Als längerfristige Wirkung im Bereich Strategie hat die Lehrpolicy über die Amtszeiten verschiedener Prorektor:innen für Lehre hinweg für Kontinuität gesorgt.

Konkrete Empfehlungen der Peers wurden insofern aufgegriffen, als die USt dem Beispiel anderer Hochschulen gefolgt ist und einen **Tag der Lehre** eingeführt hat, der nach einer pandemiebedingten Verschiebung erstmalig 2021 in einem digitalen Tagungsformat stattgefunden hat. Der Tag der Lehre dient auch als neuer Rahmen für die Verleihung des Lehrpreises der USt und steht damit insgesamt für die in der Strategieberatung empfohlene Aufwertung und Sichtbarmachung von Lehrleistungen.

Nicht zuletzt hat die Strategieberatung dazu beigetragen, dass die USt gut auf die **pandemiebedingte Umstellung auf digitale Lehre** vorbereitet war und innerhalb sehr kurzer Zeit nicht nur über eine stabile technische Infrastruktur verfügte, sondern auch über Lehrende, für die digitale Formate nicht gänzlich neu waren. Generell hat die Pandemie die Verstetigung der Digitalisierung in Studium und Lehre weiter vorangebracht und sie ging mit der Umsetzung weiterer Empfehlungen einher, wie z.B. die Einrichtung einer Vernetzungsplattform für Lehrende.

Im Nachgang der Strategieberatung hat sich die auf freiwilligem Engagement beruhende AG E-Learning aufgelöst und an ihre Stelle konnte durch **erfolgreiche Förderanträge** ein eigenes Projektteam treten, das die Digitalisierung an der USt weiter vorantreibt und zur weiteren Umsetzung der Empfehlungen bzw. der daraus entwickelten E-Learning-Strategie beiträgt.

Jenseits der führenden Rolle im Landesnetzwerk für Digitalisierung hat die Peer-to-Peer-Strategieberatung durch die Teilnahme an Alumniveranstaltungen des HFD auch zur **hochschulübergreifenden Vernetzung** der USt beigetragen.

5.2 Bauhaus-Universität Weimar (2. Förderrunde 2018/19)

5.2.1 Ausgangslage und Ziele

Die Ausgangslage an der Bauhaus Universität Weimar (BUW) war laut Interessenbekundung und Selbstbericht geprägt von projektförmigen **Digitalisierungsinitiativen**, über E-Learning-Labor, Universitätsbibliothek und Rechenzentrum **verteilte Supportstrukturen** sowie einen hochschulweiten Diskussionsprozess zu den Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung anlässlich der **Weiterentwicklung der Lehrstrategie**. Gerahmt war diese Auseinandersetzung von der Landesstrategie zur Digitalisierung im Hochschulbereich, die das zuständige Landesministerium zusammen mit den zehn Thüringer Hochschulen entwickelt hat, wobei zur Umsetzung auch das landesweite, an der BUW koordinierte „**eTeach-Netzwerk**“ vorgesehen war.

Als Ziele für die Peer-to-Peer-Strategieberatung hat sich die BUW gesetzt,

- ein hochschulweit getragenes **Leitmotiv** zu finden, das auf einem gemeinsamen Grundverständnis für die Digitalisierung von Studium und Lehre beruht und den Wert und das Potential von Digitalisierung für die Universität beschreibt,
- ein tragfähiges **Konzept für Supportangebote und -strukturen** für die Digitalisierung in Studium und Lehre zu entwickeln, das die notwendigen personellen und technischen Ressourcen offenlegt und Hinweise für die Justierung und Weiterentwicklung bzw. Bündelung vorhandener (Infra)Strukturen liefert.

5.2.2 Aktivitäten und Outputs

Die **Initiative für die Teilnahme** an der Peer-to-Peer-Strategieberatung geht laut Interview auf eine HFD-Präsentation zur ersten Förderrunde zurück, die an der BUW das Interesse an einem stärker strukturierten Digitalisierungsprozess geweckt hat. Die Interessenbekundung erfolgte dann seitens der Leitung eines hochschulweiten Entwicklungsprojekts zusammen mit der Hochschulleitung. In Vorbereitung auf den weiteren Prozess, den die Vizepräsidentinnen für Internationalisierung und Digitalisierung bzw. für Studium und Lehre verantwortet haben, wurde eine **Arbeitsgruppe „Studium und Lehre im digitalen Zeitalter“** einberufen.

Von besonderer Bedeutung für das Gelingen des Beratungsprozesses waren dem Interview zufolge sowohl der Selbstbericht als auch der Hochschulbesuch der Peers, die auf große Akzeptanz an der BUW gestoßen sind. Insbesondere der für den **Selbstbericht** zu bearbeitende Fragenkatalog hat sich für die BUW als hilfreiches Instrument für eine systematische Selbstbefragung erwiesen. Für die Dokumentation des Status quo haben sich zudem die Interviews mit Professor:innen bewährt, die Einblick in unterschiedliche Sichtweisen und fächerspezifische Bedarfe an der BUW gegeben haben. Der hochschulintern verbreitete Selbstbericht hat schließlich für einen gemeinsamen Wissensstand gesorgt.

Der **Hochschulbesuch** hat durch die Teilnahme der externen Expert:innen als Critical Friends eine hohe Verbindlichkeit geschaffen und einen breiten Kreis an Akteur:innen

aktiviert, sodass auch kritische Stimmen vertreten waren. Für eine konstruktive und kreative Zusammenarbeit haben nicht zuletzt Methoden wie die Zukunftswerkstatt gesorgt.

5.2.3 Outcomes und Impact

Zu den unmittelbaren Wirkungen der Strategieberatung gehört dem Interview zufolge, dass auf Basis des Empfehlungsberichts kurz-, mittel- und langfristige **Ziele für den weiteren Digitalisierungsprozess** in Rücksprache mit den zentralen Einrichtungen und Gremien festgehalten wurden. Zur Umsetzung dieser Ziele haben insbesondere zeitnahe Entscheidungen des Präsidiums und die entsprechende Mittelfreigabe, etwa für das Rechenzentrum, beigetragen.

Die eingeleiteten Veränderungen haben sich zusammen mit dem auch auf Landesebene verstärkten Engagement für die Digitalisierung als vorteilhaft für die **Bewältigung der pandemiebedingten Krisensituation** erwiesen. Zwar wurden hierdurch manche der aus der Strategieberatung abgeleiteten Ziele überlagert, andere konnten aber vom neu aufgestellten eTeach-Netzwerk Thüringen aufgenommen werden.

Längerfristige Veränderungen hat die Strategieberatung insofern nach sich gezogen, als z.B. das für die Digitalisierung an der BUW entwickelte **Leitmotiv** weiterhin Bestand hat. Andere Ziele haben sich zwar langwieriger in ihrer Umsetzung erwiesen, sind aber noch immer aktuell, wie etwa die „Lernwerkstatt“ als hochschulweite Unterstützungsstruktur für Lehren und Lernen.

Prägend für die BUW war auch der Beratungsansatz, der in nachfolgenden Entwicklungsprozessen immer wieder als Referenz für ein **partizipatives Vorgehen** herangezogen wird. Ebenso kann die erfolgreiche Einwerbung von Fördermitteln auf die im Rahmen der Strategieberatung erprobte Zusammenarbeit zurückgeführt werden. Nicht zuletzt scheint die Vorreiter- und **Vorbildfunktion** nachzuwirken, die der BUW als erster Thüringer Hochschule, die an der Strategieberatung teilgenommen hat, zukommt. So sind z.B. andere Hochschulen wiederholt an die BUW mit Fragen nach den gesammelten Erfahrungen herantreten.

Eine weitergehende **Vernetzung** der BUW in puncto Digitalisierung hat sich weniger durch die Workshops im Rahmen der Förderrunde ergeben, als vielmehr durch die aktive Teilnahme an HFD-Veranstaltungen und die gezielte Suche nach thematisch passenden Kontakten zu anderen Hochschulen.

5.3 SRH-Hochschule Heidelberg (3. Förderrunde 2019/20)

5.3.1 Ausgangslage und Ziele

Die Ausgangslage der SRH Hochschule Heidelberg (SRH) zeichnete sich laut Interessensbekundung und Selbstbericht dadurch aus, dass der Digitalisierungsprozess schon 2016 angestoßen worden war. So war bereits eine systematische Erhebung von Aktivitäten, Bedarfen und Wünschen im Hinblick auf das digitale Lehren und Lernen erfolgt, auf de-

ren Basis **zentrale Handlungsfelder für die Digitalisierung** in Studium und Lehre definiert wurden und in die Digitalisierungsstrategie der SRH eingegangen sind. Zudem wurden konkrete Maßnahmen umgesetzt, um die Digitalisierung in die Breite zu tragen, wie etwa die Verbesserung der digitalen Infrastruktur und die Qualifizierung von Lehrenden.

Die für die Peer-to-Peer-Strategieberatung fokussierten Ziele der SRH konzentrierten sich auf die folgenden beiden Handlungsfelder:

- Einführung eines **Basis-Curriculums für digitale Grundkompetenzen** (Kompetenz 4.0) in allen Studiengängen zur Vorbereitung der Studierenden auf den Arbeitsmarkt
- Umsetzung innovativer **Lehr-/Lern- und Prüfungsszenarien** zur Unterstützung des Erwerbs digitaler Kompetenzen

5.3.2 Aktivitäten und Outputs

Die **Initiative für die Teilnahme** an der Peer-to-Peer-Strategieberatung geht laut Selbstbericht auf die damalige Prorektorin für Studium und Weiterbildung und die Studiendekanekonferenz zurück, der neben den Studiendekan:innen auch Vertreterinnen der Akademie für Hochschullehre, die Leiterin des Bereichs Qualität & Entwicklung sowie Studierendenvertreter:innen angehörten. Bereits an der Interessensbekundung hat somit die aus zentralen und dezentralen Einheiten zusammengesetzte Steuergruppe für die Digitalisierung in Studium und Lehre mitgewirkt, wobei das spätere **Projektteam** noch um die Stabsstelle für Digitalisierung in der Lehre sowie die Digitalisierungsbeauftragten der Fakultäten erweitert wurde.

Besonders relevant für das Gelingen des Beratungsprozesses waren dem Interview zufolge zum einen der Selbstbericht und zum anderen der Hochschulbesuch. So hat der **Selbstbericht** die Selbstreflexion der SRH befördert, etwa durch die Analyse, welche Schritte bisher mehr oder weniger zielführend für die Digitalisierung in Studium und Lehre waren. Beim **Hochschulbesuch** hat sich der Kontakt mit den Peers auf Augenhöhe von vergleichbaren Verfahren der Akkreditierung unterschieden und als besonders wertvoll erwiesen. Die Erkenntnis, dass es auch andernorts nicht immer direkt gelingt, die Digitalisierung in die Breite zu tragen, hat für die Beteiligten den Druck aus dem Verfahren genommen und Frustration entgegengewirkt. Als sehr gewinnbringend war zudem die Perspektive der Studierenden, die neue Impulse für den Digitalisierungsprozess geliefert haben.

5.3.3 Outcomes und Impact

Die kurz vor Pandemiebeginn gestartete Strategieberatung hatte dem Interview zufolge den positiven Effekt, dass die SRH die **krisenbedingte Umstellung auf digitale Lehre** sehr zügig gemeistert hat. So konnte den Lehrenden zeitnah didaktische Unterstützung angeboten und die technische Ausstattung der Lernräume verbessert werden.

Nach der Pandemie hat sich eine gute **Kombination aus Präsenz- und Online-Lehre** ergeben, wobei in der hochschulweiten Kommunikation an die mit der Strategieberatung eingeleiteten Veränderungen angeknüpft werden konnte, was auch Skeptiker:innen mitgenommen hat. So gehört zu den weitergehenden Wirkungen der Strategieberatung aus

Sicht der SRH, dass das Thema Digitalisierung breiter in die Hochschule getragen werden konnte und sich insgesamt ein positiver **Einstellungswandel** vollzogen hat. Dazu beigetragen hat nicht zuletzt der Stolz, als erste private Hochschule am Programm des HFD teilgenommen zu haben.

Der hohe mit der Strategieberatung verbundene Aufwand hat sich dem Interview zufolge gelohnt, da die Ziele der SRH erreicht bzw. noch übertroffen wurden. So dient der Action Plan weiterhin als **Road Map**, wobei sich etwa der angestrebte Fokus der Curriculumentwicklung auf die Future Skills erweitert hat. Der noch andauernde Veränderungsprozess wird im Verbund der SRH-Hochschulen unter Mitwirkung aller Statusgruppen und externen Praxispartner:innen vorangetrieben, sodass hier der **partizipative Ansatz** der Strategieberatung fortgeführt zu werden scheint. Zudem wirkt der Beratungsansatz auch insofern nach, als die SRH die **Student Digital Transformation Agents** nach dem Vorbild der Student Digital Officers des HFD eingeführt hat, um studentische Partizipation zu institutionalisieren.

Nicht zuletzt konnten durch die Strategieberatung die persönlichen **Netzwerke** der Beteiligten ausgebaut und die Zusammenarbeit mit dem HFD intensiviert werden, wobei sich das HFD als Plattform erwiesen hat, die auch kleineren privaten Hochschulen eine aktive Beteiligung am Digitalisierungsdiskurs ermöglicht.

5.4 Universität Koblenz (4. Förderrunde 2020/21)

5.4.1 Ausgangslage und Ziele

Die Ausgangslage der Universität Koblenz (UKo) weist die Besonderheit auf, dass sich die Hochschule der Interessensbekundung und dem Selbstbericht zufolge in einem grundlegenden **Strategie- und Veränderungsprozess** befand, um die vom zuständigen Ministerium für Ende 2022 vorgesehene Trennung der bisherigen Doppeluniversität Koblenz-Landau vorzubereiten. Vorarbeiten zur Digitalisierung in Form eines 2018 verabschiedeten Thesenpapiers zur Bedeutung der Digitalisierung für die Universität und eines Konzepts zur Entwicklung einer **Digitalisierungsstrategie**, für dessen Umsetzung bereits ein hochschulweiter Dialog geführt worden war, kam für die Gründung der UKo als selbständiger Universität eine orientierende Funktion zu. Zudem konnte die Strategieberatung auf den **Erfahrungen der pandemiebedingten Umstellung auf digitale Lehre** aufbauen, zu deren Gelingen auch das Zusammenspiel der für Studium und Lehre verantwortlichen Akteur:innen mit der für den Einsatz digitaler Medien zuständigen zentralen Einrichtungen beigetragen hat.

Die von der UKo gewählten Ziele für die Peer-to-Peer-Strategieberatung konzentrieren sich auf die folgenden beiden Schwerpunkte:

- Sinnvolle Einbindung von Digitalisierung in Studium und Lehre durch Gestaltung geeigneter **Rahmenbedingungen**
- Stärkung der **digitalen Kompetenzen** in der Lehrkräftebildung

5.4.2 Aktivitäten und Outputs

Die **Initiative für die Teilnahme** an der Peer-to-Peer-Strategieberatung ging laut Interview vom damaligen Referenten für Digitalisierung aus, der die Idee zur Interessensbekundung an die im Zuge der Neuordnung der UKo eingesetzte Campusbeauftragte für Studium und Lehre herangetragen hat. Für die Strategieberatung wurde dem Selbstbericht zufolge ein **Projektteam** gebildet, dem zusätzlich der Vizepräsident für Digitalisierung, die Runde der Prodekan:innen, Vertreter:innen der zentralen Einrichtungen und Verwaltung sowie Studierende angehörten.

Besonders relevant für das Gelingen des Beratungsprozesses waren dem Interview zufolge der Selbstbericht und die statusgruppenübergreifende Zusammenarbeit. Der **Selbstbericht** hat eine strukturierte Reflexion ermöglicht und eine produktive Auseinandersetzung mit den Stärken und Besonderheiten der Hochschule angeregt, um innerhalb der vorgegebenen Frist zu einem gemeinsamen Grundverständnis zu gelangen. Neu und besonders produktiv war für die UKo die **statusgruppenübergreifende Zusammenarbeit**, da hier nicht auf die üblichen Gremienstrukturen sondern auf Freiwilligkeit und Interesse am Thema gesetzt wurde. Hilfreich waren dabei die Absprachen der Hochschulleitung mit dem HFD bzgl. der Rolle der Peers und der möglichst breiten Partizipation aller Hochschulangehörigen, die schließlich dazu beigetragen haben, dass insbesondere beim hybrid durchgeführten Hochschulbesuch alle methodisch abgeholt wurden und sich gleichberechtigt einbringen konnten.

5.4.3 Outcomes und Impact

Schon im Vorfeld der Strategieberatung bestand dem Interview zufolge die Sorge, Empfehlungen der Peers aufgrund mangelnder Ressourcen gegebenenfalls nicht umsetzen zu können. Deshalb wurden frühzeitig **Förderanträge** etwa bei der Stiftung Innovation in der Hochschullehre und beim Land gestellt, deren Bewilligung schließlich ermöglicht hat, die aus der Strategieberatung abgeleiteten Projekte direkt anzugehen. Mit Hilfe der Fördermittel konnten sichtbare und erlebbare Veränderungen im Sinne einer Ermöglichungskultur eingeleitet werden, wie etwa die flächendeckende Ausstattung von Seminarräumen mit digitalen Tafeln, Kameras und Soundbars sowie die digitale Ausstattung von multifunktionalen Lehr-Lern-Laboren.

Strukturell hat die Strategieberatung insbesondere zur Einrichtung des Zentrums für Informations- und Medientechnologie als neuer zentraler **Anlaufstelle für IT-Services** beigetragen, das zusammen mit dem neuen Interdisziplinären **Zentrum für Lehre** für Unterstützung bei der Digitalisierung in Studium und Lehre sorgt. So gab es an der UKo nach der Pandemie keinen „Rollback“ im Hinblick auf die digitale Lehre, da weiterhin viele **digitale Neuerungen** erprobt werden und auch die Präsenzlehre zumeist digital angereichert wird.

Die durchweg positive Bilanz der UKo beruht darauf, dass die laufende Neuordnung einen besonders günstigen Zeitpunkt bildete, die Empfehlungen aus der Strategieberatung umzusetzen, auch wenn nicht alle angestoßenen Veränderungen explizit als Ergebnis der Strategieberatung kommuniziert und teilweise an die Rahmenbedingungen angepasst werden mussten. So gehört zu den längerfristigen Wirkungen, dass der generelle **Umstrukturierungsprozess** der UKo vom Ansatz der Strategieberatung profitiert hat, da be-

stimmte Vorgehensweisen (z.B. Partizipation, SWOT-Analyse) in den gemeinsamen Erfahrungsschatz eingegangen sind und weiter genutzt werden. Hinzu kommt, dass die statusgruppenübergreifende Zusammenarbeit auch bei der Erarbeitung neuer Förderanträge fortgeführt wird.

Über die Strategieberatung hinaus hat sich eine **Vernetzung** der Projektverantwortlichen durch Alumniveranstaltungen des HFD und die Teilnahme am Programm HFDlead ergeben.

5.5 Hochschule Bielefeld (5. Förderrunde 2021/22)

5.5.1 Ausgangslage und Ziele

Für die Ausgangslage an der Hochschule Bielefeld (HSBI) war zentral, dass die Digitalisierung der Interessensbekundung und dem Selbstbericht zufolge zum einen schon vor der Pandemie zu den **strategischen Handlungsfeldern** gehörte und eine hochschulweite **Erhebung der Unterstützungsbedarfe** im Bereich des digitalen Lehrens und Lernens schon 2019 erfolgt war. Zum anderen hat die Pandemie zu einem Entwicklungsschub für die Digitalisierung in Studium und Lehre geführt, wobei bereits unterschiedliche Beteiligungsformate dazu genutzt wurden, die gesammelten Erfahrungen zusammenzutragen, um eine Basis für die Weiterentwicklung der Lehr-Lernstrategie, digitaler Lehr-, Lern- und Prüfungsformate sowie des Serviceportfolios zu schaffen.

Als vorrangiges Ziel der Peer-to-Peer-Strategieberatung strebt die HSBI eine neue **Supportstrategie** an. Im Fokus stehen dabei

- der Abbau vermeidbarer Komplexität in der Organisation der Serviceerbringung, eine transparente Darstellung und konzeptionelle **Weiterentwicklung der Supportstrukturen** sowie
- die Entwicklung einer **Vision für die zukünftige (digitale) Lehre**.

5.5.2 Aktivitäten und Outputs

Die **Initiative für die Teilnahme** an der Peer-to-Peer-Strategieberatung war an der HSBI laut Selbstbericht in der Herausforderung begründet, im Nachgang der Pandemie zu einem strategisch abgesicherten, hochschulweit abgestimmten Vorgehen für zukunftsfähiges hybrides Lehren, Lernen und Prüfen zu gelangen. Entsprechend große Priorität wurde der Strategieberatung von Seiten der Hochschulleitung eingeräumt, die mit der Präsidentin, der Vizepräsidentin für Lehre und Studium sowie dem Vizepräsidenten für Internationales und Digitalisierung im Projektteam vertreten war. Darüber hinaus gehörten dem **Projektteam** die Leitungen der Hochschulbibliothek und Datenverarbeitungszentrale an, genauso wie der Digital Learning Koordinator und die zuständige Mitarbeiterin für hochschulweite Projekte in Studium und Lehre.

Besonders relevant für das Gelingen des Beratungsprozesses waren dem Interview zufolge der für den Selbstbericht eingeleitete Prozess der Selbsteinschätzung sowie das systematische Nachverfolgen der Empfehlungen. Für den **Selbstbericht** wurden hochschulweite Workshops mit Lehrenden und Mitarbeitenden aus den Fachbereichen und

zentralen Einrichtungen sowie ein Austauschtreffen mit Studierendenvertreter:innen durchgeführt, die nicht nur detaillierten Einblick in Problemlagen und Herausforderungen der Digitalisierung in Studium und Lehre an der HSBI gewährt, sondern auch zu Ansätzen für künftige Veränderungen geführt haben, die im Rahmen der Beratungstage zur Diskussion gestellt wurden. Aus dem **Empfehlungsbericht** hat die HSBI Schlussfolgerungen gezogen und konkrete Maßnahmen abgeleitet, die sowohl in den Action Plan eingegangen sind als auch in Workshops mit den für die Umsetzung zuständigen Mitarbeitenden.

5.5.3 Outcomes und Impact

Zu den kurzfristig durch die Strategieberatung an der HSBI angestoßenen Veränderungen gehört dem Interview zufolge, dass der bisherige **Serviceverbund** aus Bibliothek und zentraler IT mit einer neuen Governance versehen und ein eigener Bereich für den gebündelten **Support für Studium und Lehre** mit klaren Verantwortlichkeiten geschaffen wurde. Damit wurden operative, strukturbildende Veränderungen direkt eingeleitet und die Mitarbeitenden in Form von Workshops in die Ausgestaltung der Maßnahmen eingebunden.

Auf strategischer Ebene dauert die **Entwicklung der digitalen Lehr-Lernstrategie** laut Auskunft der HSBI noch an, aber im Vorgriff auf die Digitalstrategie des Landes wurde bereits eine hochschuleigene **Digitalrichtlinie** verfasst, die beispielsweise den Umfang digitaler Lehre regelt und zugleich Fördermöglichkeiten vorsieht.

Die positive Bilanz an der HSBI beruht insbesondere darauf, dass die Strategieberatung eine **externe Rahmung** für laufende Strategieprozesse geboten hat, die Legitimation nach innen und Verbindlichkeiten schafft, genauso wie Handlungsdruck und Aufmerksamkeit, um den Weg bis zur Umsetzung zu gehen. Dazu beigetragen haben die wertvollen **Impulse der Peers**, die von den Hochschulangehörigen als glaubwürdige Expert:innen anerkannt wurden.

Der Beratungsansatz zeigt auch eine nachhaltige Wirkung, indem die HSBI zusammen mit einer Partnerhochschule ein Projekt aufgesetzt hat, dass eine **Peer-to-Peer-Strategieberatung zu Open Access** für Hochschulen für angewandte Wissenschaften erprobt. Dabei dient der HFD-Ansatz als Modell, indem erfahrene Peers die teilnehmenden Hochschulen auf dem Weg zur Etablierung einer Open-Access-Kultur als Critical Friends begleiten.

5.6 Technische Universität Bergakademie Freiberg (6. Förderrunde 2022/23)

5.6.1 Ausgangslage und Ziele

Für die Ausgangslage an der Technischen Universität Bergakademie Freiberg (TUBAF) war laut Interessensbekundung und Selbstbericht kennzeichnend, dass der **Ausbau des digitalen Lehrangebots** bereits vor der Pandemie angestoßen worden war, um sich auf diesem Weg auch international stärker zu profilieren. Ausgehend von zuvor eher bottom-up initiierten Aktivitäten wurde 2019 ein Strategieprozess unter Einbeziehung aller Stakeholder eingeleitet und die Digitalisierungsstrategie überarbeitet. Eine besondere Rolle

bei der Umsetzung kommt der so genannten **Virtuellen Fakultät** zu, deren Aufbau bereits 2010 gestartet, bisher aber nicht kontinuierlich betrieben wurde. Mit Hilfe externer Fördermittel wurde die strategische Neuausrichtung der Virtuellen Fakultät eingeleitet, aus der Konzepte und Standards für virtuelle Lehre hervorgehen sollen.

Die für die Peer-to-Peer-Strategieberatung von der TUBAF gesetzten Ziele konzentrieren sich auf die **Umsetzung der Strategie für die Virtuelle Fakultät**. Dafür wurden zwei Schwerpunkte gewählt, die im Vorfeld der Beratungstage auf Anregung des Beratungsteams im gesamtuniversitären Kontext beleuchtet werden sollten:

- Erhöhung der **Akzeptanz** für das Angebot der Virtuellen Fakultät
- Erhöhung der **Bereitschaft zur Mitwirkung** in der Virtuellen Fakultät

5.6.2 Aktivitäten und Outputs

Die **Initiative für die Teilnahme** an der Peer-to-Peer-Strategieberatung war laut Selbstbericht in dem Wunsch begründet, den Blick auf die Digitalisierung über den Kontext des eigenen Bundeslandes hinaus zu erweitern. Die entsprechende Interessensbekundung geht insbesondere auf den damaligen Prorektor für Strukturentwicklung zurück, der den Prozess der Strategieberatung später als Bevollmächtigter des Rektors für die Virtuelle Fakultät vorangetrieben hat, unterstützt durch das Prorektorat für Bildung, den Referenten für die Virtuelle Fakultät & Internationale Allianzen sowie die Leitungen zentraler Einrichtungen. Dieses Kernteam wurde für das **Projektteam** ergänzt durch eine Arbeitsgruppe aus Beauftragten der Fakultäten, weiterer zentraler Einrichtungen und studentischen Vertreter:innen.

Besonders relevant für das Gelingen des Beratungsprozesses waren dem Interview zufolge der **Hochschulbesuch** und die **Zusammenarbeit mit den Peers** als externe Expert:innen. Nach der zunächst in ihrem Aufwand unterschätzten und dann besonders intensiven Vorbereitung, die durch eine kurz zuvor erfolgte Cyberattacke auf die TUBAF erschwert wurde, hat die Strategieberatung vor allem durch den Besuch des Beratungsteams vor Ort an Fahrt aufgenommen. Besonders gewinnbringend war dabei der Anstoß der Peers, nicht zu kleinteilig an der Virtuellen Fakultät zu arbeiten, sondern die Hochschule insgesamt in den Blick zu nehmen. Als besondere Stärke haben sich im Prozess die Peers erwiesen, die mit ihrer Expertise und der neutralen Position als Externe besonderes Gehör gefunden haben und auch Skeptiker:innen in der Hochschulleitung und im Projektteam überzeugen konnten.

5.6.3 Outcomes und Impact

Zur Sicherung der Ergebnisse der Strategieberatung wurden dem Interview zufolge Action Points aus dem Empfehlungsbericht abgeleitet, ein **Action Plan** erstellt und ans Rektorat kommuniziert. Um Transparenz bezüglich der Ergebnisse der Strategieberatung zu schaffen, soll der Empfehlungsbericht zudem noch hochschulintern veröffentlicht werden.

Zu den unmittelbaren Wirkungen der Strategieberatung gehört, dass die Virtuelle Fakultät in „**TUBAFdigital**“ umbenannt wurde, um die Akzeptanz für eine hochschulweite Plattform zur Weiterentwicklung digitaler Lehre zu erhöhen. Diese Plattform dient sowohl

dem **Aufbau eines virtuellen Lehrangebots** als auch als **Unterstützungsstruktur**, die die Supportservices der TUBAF verbindet und sich zum zielgruppenübergreifenden Servicepoint entwickeln soll.

Die Strategieberatung hat aus Sicht der TUBAF auch das Ziel erfüllt, die **Bereitschaft der Lehrenden** zu erhöhen, digitale Lehrinhalte zur Verfügung zu stellen. So hat es sich als guter Zeitpunkt erwiesen, das durch die Corona-Pandemie verstärkte Momentum für die digitale Lehre wieder aufzugreifen, Mehrwerte zu identifizieren, Widerstände unter den Lehrenden zu überwinden und einen gemeinsamen Nenner für die künftige Digitalisierung in Studium und Lehre zu finden.

Zu den positiven Veränderungen hat insbesondere der **partizipative Beratungsansatz** beigetragen, der sowohl bei den Lehrenden als auch bei Studierenden auf positive Resonanz gestoßen ist und auch weiterhin an der TUBAF verfolgt wird. Dies gilt nicht nur für die Erstellung des Action Plans, sondern auch beim Aufbau von TUBAFdigital, um gemeinsam an neuen Strukturen zu arbeiten.

Auch über den Prozess der Strategieberatung hinaus bestehen weiterhin Kontakte und ein freundschaftlicher Umgang mit den Peers. Zudem zeigt sich die gesteigerte **Vernetzung** in den Anfragen anderer Hochschulen, die an den Erfahrungen der TUBAF aus der Strategieberatung interessiert sind.

6 Fallübergreifende Wirkungen

Die fallübergreifenden Wirkungen werden im Folgenden auf Basis der Auswertung der Online-Befragungen dargestellt, an denen sowohl die Projektteams der beratenen Hochschulen als auch die externen Peers teilgenommen haben (vgl. 3.3). Jeweils vorangestellt werden dabei die Ergebnisse aus Sicht der Projektteams, bevor die Befunde um einen Vergleich der Binnen- und Außensicht ergänzt werden – sofern in der Befragung der Peers dieselbe Frage eingesetzt wurde. Für diesen Perspektivenvergleich werden die Projektteams in Projektleitung/-koordination und in Projektmitglieder/-beteiligte aufgeschlüsselt (vgl. Abbildung 5) sowie zusätzlich die Befunde aus der Befragung der Peers herangezogen.

In Orientierung am Wirkungsgefüge (vgl. Abbildung 1) umfassen die folgenden Ergebnisse in erster Linie die Outputs, Outcomes und Impacts der Peer-to-Peer-Strategieberatung. So geht es zunächst um die Wirksamkeit des Beratungsansatzes, bevor zum einen die institutionellen Veränderungen an den beratenen Hochschulen und zum anderen die individuelle Kompetenzentwicklung auf Seiten der beteiligten Projektteams und der Peers analysiert werden. Den Abschluss bilden die aus Sicht der Befragten ermittelten Hinweise für die Weiterentwicklung und den Transfer der Peer-to-Peer-Strategieberatung.

Als **zentrales Ergebnis** im Hinblick auf die Wirksamkeit des Beratungsansatzes lässt sich zusammengefasst voranstellen, dass vor allem der Selbstbericht, gefolgt vom Hochschulbesuch und Empfehlungsbericht als Unterstützung geschätzt werden, um die Digitalisierung in Studium und Lehre voranzubringen. Dabei erweisen sich der kollegiale Austausch und der Blick von außen als besondere Stärken, wobei gerade das Hinzuziehen der Peers an vielen Hochschulen eher eine Neuerung darstellt. Zugleich scheint die Wirksamkeit des Beratungsansatzes auch auf dem Anknüpfen an etablierte Verfahren und laufende Prozesse zu beruhen, so dass sich etwa Synergien mit anderen Prozessen der strategischen Auseinandersetzung an der jeweiligen Hochschule ergeben.

Die der Peer-to-Peer-Beratung zugeschriebenen institutionellen Veränderungen lassen sich dahingehend zusammenfassen, dass die übergeordneten Ziele des Programms weitgehend erreicht wurden, wobei dies insbesondere dafür gilt, den Entwicklungsstand der Digitalisierung zu analysieren und strategische Ansätze der jeweiligen Hochschule zu überprüfen. Konkret hat die Peer-to-Peer-Strategieberatung den Befragten zufolge zu Entwicklungen beigetragen, die die Schärfung strategischer Ziele, die Verantwortlichkeiten und Entscheidungsstrukturen sowie die interne Kommunikation betreffen. Für die Reichweite der angestoßenen Veränderungen ist zum einen charakteristisch, dass laut der Projektteams sowohl bestehende Vorhaben bestärkt als auch neue Impulse gewonnen werden konnten. Zum anderen spricht für eine nachhaltige Wirkung, dass bestimmte Vorgehensweisen der Peer-to-Peer-Strategieberatung auch weiter an den Hochschulen genutzt werden sollen, wie etwa die Umsetzung bzw. Fortführung der angestoßenen Prozesse in enger Zusammenarbeit zwischen zentralen Einrichtungen, Fakultäten und Verwaltung bzw. unter Einbindung aller Statusgruppen.

Die hinsichtlich der individuellen Kompetenzentwicklung ermittelten Wirkungen lassen sich dahingehend zusammenfassen, dass die Befragten den Erfahrungsgewinn vor allem darin sehen, sich gezielt mit der Digitalisierung als einem strategischen Entwicklungsbereich auseinandergesetzt zu haben. Der konkrete Kompetenzgewinn hängt dabei stark von der jeweiligen Rolle im Beratungsprozess ab. So sehen die befragten Projektleitungen den größten Kompetenzzuwachs vor allem in der Reflexion von Handlungsmöglichkeiten hinsichtlich der Digitalisierung, während die Peers ihre Kompetenzen in Bezug auf das Übertragen von Lösungsansätzen aus anderen Hochschulen weiterentwickelt haben.

6.1 Wirksamkeit des Beratungsansatzes

Zur Einschätzung der Wirksamkeit des Beratungsansatzes wurden Bewertungen der zentralen Aktivitäten der Peer-to-Peer-Strategieberatung sowohl aus der Perspektive der Projektteams als auch von Seiten der Peers erhoben. Neben quantitativen Angaben wurde in Freitextform ermittelt, welche Besonderheiten und Stärken die Peer-to-Peer-Strategieberatung aus Sicht der Befragten auszeichnen. Darüber hinaus wurde als Einblick in die Kontextbedingungen der Peer-to-Peer-Strategieberatung erhoben, wie etabliert die eingesetzten Verfahren an den beratenen Hochschulen waren und welche weiteren Faktoren zum Gelingen beigetragen haben.

6.1.1 Bewertung zentraler Aktivitäten

Wie Abbildung 8 zeigt, wurde der Beratungsansatz für die Bewertung in seine zentralen Aktivitäten aufgeschlüsselt (vgl. 4.2), wobei die befragten Projektteams vor allem den **Selbstbericht**, den **Hochschulbesuch** und den **Empfehlungsbericht** als besonders wirksam eingeschätzt haben. So geben 75% der Befragten an, dass die Erstellung des Selbstberichts die Hochschule in (sehr) hohem Maße dabei unterstützt hat, die Digitalisierung in Studium und Lehre zu stärken. Darauf folgen Anteile von 71% bzw. 64% der Befragten, die dies der Durchführung bzw. der gemeinsamen Konzeption des Hochschulbesuchs bescheinigen, sowie 67%, die die Bereitstellung des Empfehlungsberichts als besonders unterstützend einstufen.

Auch die weiteren in Abbildung 8 aufgeführten Aktivitäten der Peer-to-Peer-Strategieberatung werden noch von mindestens einem Viertel der Befragten positiv bewertet, während ein geringer Anteil der Befragten (zwischen 4% bei der Erstellung des Selbstberichts und 18% bei der Bereitstellung von Dokumenten seitens des HFD) angibt, dass die genannten Aktivitäten die Digitalisierung der Hochschule nur in geringem Maße bzw. gar nicht unterstützt haben.

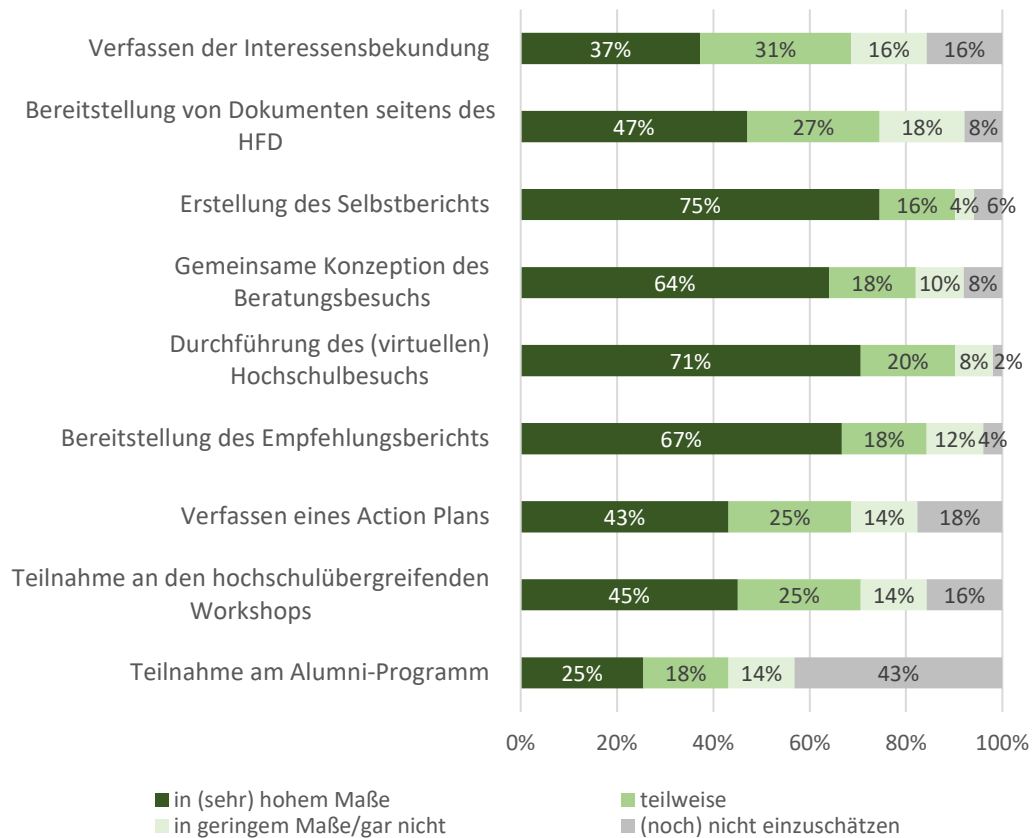


Abbildung 8: Bewertung der Aktivitäten der Peer-to-Peer-Strategieberatung aus Sicht der Projektteams: Wie gut haben die folgenden Aktivitäten der Peer-to-Peer-Strategieberatung Ihre Hochschule aus Ihrer Sicht dabei unterstützt, die Digitalisierung in Studium und Lehre zu stärken? (Quelle: eigene Darstellung)⁶

Ergänzend zu den Bewertungen aus Sicht der Projektteams zeigt der **Perspektivenvergleich** in Abbildung 9, inwieweit sich zum einen die Sichtweisen zwischen Projektmitgliedern und Projektleitungen unterscheiden, und zum anderen, wie die durchschnittlichen Bewertungen der befragten Peers im Verhältnis dazu ausfallen.

Aus allen drei Perspektiven werden die Aktivitäten der Peer-to-Peer-Strategieberatung positiv bewertet (Mittelwert zwischen 2,9 und 4,5), wobei allerdings auffällt, dass die Projektleitung/-koordination fast alle Aktivitäten etwas positiver als die Projektmitglieder/-beteiligten einstuft. Die Peers bewerten die Aktivitäten tendenziell noch etwas besser.

⁶ Hier und in die folgenden Balkendiagrammen sind die in der Befragung verwendeten Kategorien für positive Bewertungen („in sehr hohem Maße“, „in hohem Maße“) sowie für negative Bewertungen („in geringem Maße“, „gar nicht“) aus Gründen der besseren Lesbarkeit zusammengefasst dargestellt.

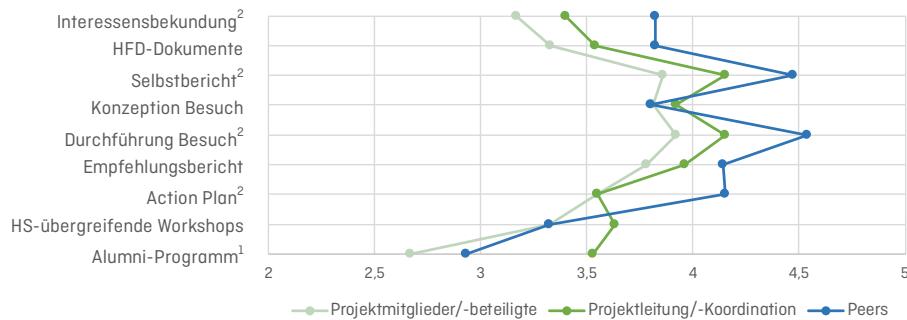


Abbildung 9: Perspektivenvergleich für die Bewertung der Aktivitäten der Peer-to-Peer-Strategieberatung unter Angabe der jeweiligen Mittelwerte auf einer Skala von 1 (=gar nicht) bis 5 (=in sehr hohem Maße). ¹= statistisch signifikanter Unterschied zwischen Projektmitgliedern und Projektleitung, ²= statistisch signifikanter Unterschied zwischen Projektteam (Mitglieder und Leitung) und Peers (Quelle: eigene Darstellung)⁷

Im Einzelnen zeigt Abbildung 9, dass die externe Bewertung der Peers im Vergleich zur Binnensicht vor allem besonders positiv ist im Hinblick auf die Interessensbekundung, den Selbstbericht, die Durchführung des Hochschulbesuchs und den Action Plan. Fast keine Perspektivendivergenzen finden sich hingegen hinsichtlich der Konzeption des Beratungsbesuchs. Zudem stimmen die Projektmitglieder/-beteiligten mit der Projektleitung/-koordination in der eher zurückhaltenden Bewertung des Action Plans überein, während sie mit den Peers die Einschätzung teilen, dass die Teilnahme an den hochschulübergreifenden Workshops am Alumni-Programm eine weniger große Unterstützung für die Digitalisierung an der Hochschule geboten hat. Dies dürfte nicht zuletzt darin begründet sein, dass sich die letztgenannten Aktivitäten vornehmlich an die Projektleitung/-koordination richten, deren Urteil deutlich positiver ausfällt.

Insgesamt lässt sich also festhalten, dass die zentralen Aktivitäten des Beratungsansatzes über alle drei Perspektiven hinweg positiv beurteilt werden. So lassen sich keine grundsätzlichen Perspektivendivergenzen feststellen, sondern allein die Tendenz, dass die externe Sicht der Peers positiver ausfällt als die Binnensicht der Projektteams. Innerhalb der Projektteams zeigt sich, dass die Einschätzungen positiver bei denjenigen Befragten sind, die eine für den Beratungsprozess verantwortliche Position – als Leitung oder Koordination – innehatten.

6.1.2 Besonderheiten und Stärken des Beratungsansatzes

Ergänzend zur quantitativen Bewertung des Beratungsansatzes wurden die Projektteams und Peers darum gebeten, die Besonderheiten und Stärken der Peer-to-Peer-Strategieberatung aus ihrer jeweiligen Sicht in einem offenen Antwortformat zu erläutern. Dem sind 20 Befragte aus den Projektteams (38%) und 23 Peers (48%) nachgekommen, wobei sich die Antworten inhaltsanalytisch in 58 bzw. 33 Textsegmente aufschlüsseln lassen, die viele Parallelen aufweisen und insgesamt ein breites Themenspektrum abdecken (vgl. Tabelle 2). So werden vor allem **der kollegiale Austausch und die Außenperspektive** als besondere Stärken des Beratungsansatzes thematisiert, gefolgt von

⁷ Hier und im Folgenden wurden die Perspektivendivergenzen statistisch überprüft, um in der zugehörigen Beschreibung in erster Linie signifikante Unterschiede zwischen den Vergleichsgruppen auszuweisen.

der erreichten **Mobilisierung und Fokussierung** der Hochschulmitglieder auf die Digitalisierung in Studium und Lehre sowie die ermöglichte **Partizipation und Kommunikation**. Etwas weniger häufig genannt werden die gute Strukturierung und Organisation des Verfahrens, die erreichte Verbindlichkeit und das Commitment der Beteiligten sowie schließlich auch die systematische Analyse und Reflexion von Stand und Perspektiven für die Digitalisierung.

Besonderheiten und Stärken des Beratungsansatzes	Anzahl der Nennungen aus Sicht der Projektteams (n=20)	Anzahl der Nennungen aus Sicht der Peers (n=23)
Kollegialer Austausch & Außenperspektive	16	16
Mobilisierung & Fokussierung	13	7
Partizipation & Kommunikation	12	4
Strukturierung & Organisation	6	3
Verbindlichkeit & Commitment	5	3
Analyse & Reflexion	5	2

Tabelle 2: Kategorisierung der von Seiten der Projektteams und Peers genannten Stärken und Besonderheiten

Im Einzelnen lassen sich die besonders häufig genannten Besonderheiten und Stärken dahingehend zusammenfassen, dass **kollegialer Austausch & Außenperspektive** von den Projektteams insofern als Stärke betrachtet werden, als die Peers als anerkannte Expert:innen besonderes Gehör finden und vor allem für die vertrauensvolle Zusammenarbeit sowie ihren kritischen Blick von außen geschätzt werden. Umgekehrt heben die Peers die ihnen entgegengebrachte Wertschätzung und den auf Augenhöhe stattfindenden Austausch hervor, die es erleichtert haben, sowohl Problempunkte offen anzusprechen als auch Impulse von außen zu geben.

Auch **Mobilisierung & Fokussierung** gehören zu den häufig genannten Stärken des Beratungsansatzes aus Sicht der Projektteams, die die für die Digitalisierung erreichte Aufmerksamkeit und die Unterstützung bei der strategischen Zielfindung hervorheben. Die Peers erläutern, dass der Beratungsansatz ermöglicht hat, die Hochschulmitglieder zu aktivieren und ihre Auseinandersetzung mit der Digitalisierung durch Formate wie den Selbstbericht und die Stakeholder-Workshops zu unterstützen.

Schließlich werden auch **Partizipation & Kommunikation** häufig von den Projektteams und auch von einigen Peers thematisiert, wobei es hier vor allem um die status- und fächergruppenübergreifende Beteiligung geht, die den hochschulweiten Austausch gefördert und die Zusammenarbeit intensiviert hat.

Wie die erläuterten Besonderheiten und Stärken ineinandergreifen und den Beratungsansatz aus der Sicht von Projektteams und Peers insgesamt charakterisieren, veranschaulichen exemplarisch die folgenden beiden Originalzitate:

[Die Peer-to-Peer-Beratung] fordert die Hochschule, sich geschlossen einem Thema zu widmen und involviert alle Anspruchsgruppen; bringt die Hochschule und ihre Vertreter dazu, weniger geschönt zu kommunizieren, sondern Tacheles zu reden und sich ehrlich zu machen. Peers sind super wichtig um „pressefeine Unehrlichkeiten“ und Intransparenzen aufzuspüren und anzusprechen; ist ein „Aufbruchsmoment“ dessen Momentum ideal dazu geeignet ist, Verfahren und Prozesse – egal wie verfahren – ein ganzes Stück voranzubringen. Peers wird eine andere Aufmerksamkeit geschenkt als Mitarbeitenden. (B4_Projektteams, Pos. 5)

Der Peer-Ansatz schafft eine vertrauensvolle Atmosphäre: Beratung und nicht Kontrolle oder Bewertung. Die öffentliche Sichtbarkeit ist ein guter Hebel für Bewegung in Hochschulen. Durch die Bewerbung und die Interessensbekundung fokussiert sich die Hochschule auf ihre Prioritäten. (B4_Peers, Pos. 9)

6.1.3 Kontextbedingungen

Um die Wirksamkeit des Beratungsansatzes auch im spezifischen Kontext der beratenen Hochschulen zu beleuchten, wurde aus Sicht der Projektteams ermittelt, wie etabliert die eingesetzten Verfahren zum Zeitpunkt der Peer-to-Peer-Strategieberatung waren (Abbildung 10). Besonders neu scheint den Befunden zufolge vor allem der **Austausch mit den Peers** gewesen zu sein, da dieses Verfahren mehr als einem Drittel der befragten Projektteams (37%) zufolge an den beratenen Hochschulen nur in geringem Maße bzw. gar nicht etabliert war. Nur 14% der Befragten gaben an, dass die **Einbindung von Studierenden in Strategieprozesse** bereits in (sehr) hohem Maße an ihrer Hochschule etabliert ist.

Mit den darüber hinaus abgefragten Vorgehensweisen scheinen die beratenen Hochschulen deutlich eher vertraut zu sein, da fast die Hälfte der befragten Vertreter:innen der Projektteams (47%) die aktive Auseinandersetzung mit Strategieprozessen in (sehr) hohem Maße als etabliert einschätzt, wobei vielerorts Digitalisierung in Studium und Lehre als eigener strategischer Entwicklungsbereich hinzukommt (41%). Zudem ist den Befunden zufolge bei einem Großteil der befragten Hochschulen (43%) auch die Zusammenarbeit in Projektteams aus Vertreter:innen unterschiedlicher Statusgruppen verbreitet.

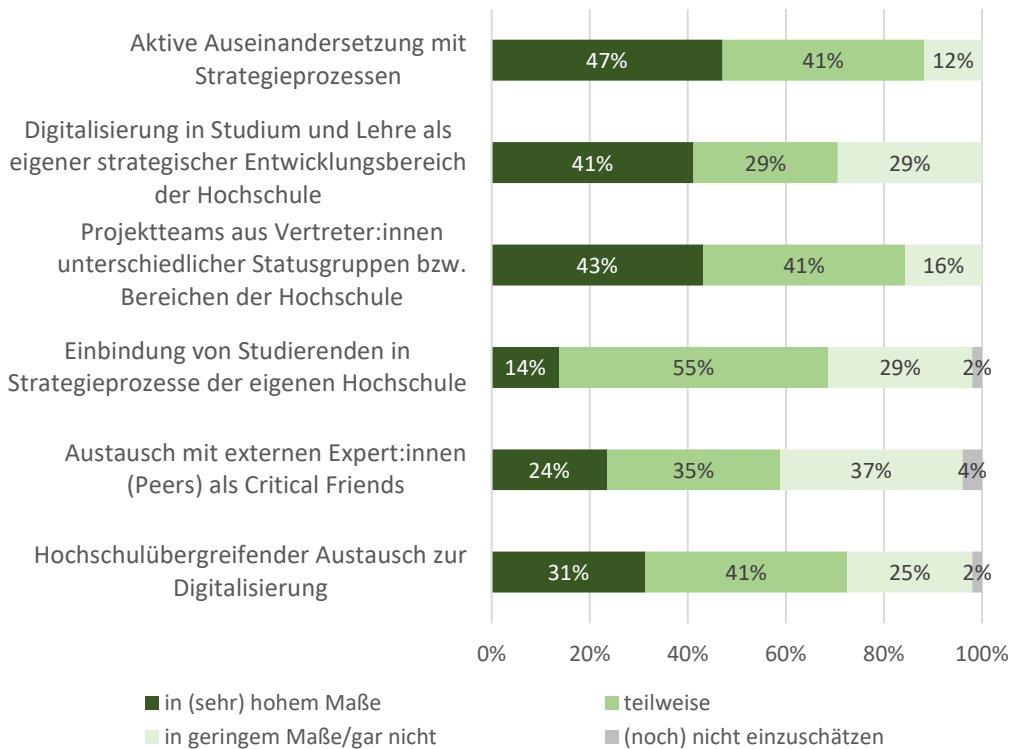


Abbildung 10: Einschätzung der Etabliertheit der Beratungsverfahren aus Sicht der Projektteams: Wie etabliert waren die folgenden Verfahren an Ihrer Hochschule zum Zeitpunkt der Peer-to-Peer-Strategieberatung? (Quelle: eigene Darstellung)

Neben der Etabliertheit der eingesetzten Beratungsverfahren wurden die Projektteams auch danach gefragt, welche weiteren Faktoren zum Gelingen der Peer-to-Peer-Strategieberatung beigetragen haben. An den in Abbildung 11 aufgeführten Befunden wird deutlich, dass insbesondere **Synergien mit anderen Strategieprozessen** an der Hochschule als förderlich eingestuft werden (81%). Zudem scheinen viele der beratenen Hochschulen nicht allein von der Teilnahme an der Peer-to-Peer-Strategieberatung profitiert zu haben, da über die Hälfte (56%) angibt, dass auch die **Nutzung von weiteren Informations- und Veranstaltungsangeboten des HFD** zum Gelingen beigetragen hat. Ein ähnlich großer Anteil der Befragten (54%) weist zudem der **Einwerbung von Drittmitteln im Bereich der Digitalisierung von Studium und Lehre** eine große Bedeutung zu. Eine weniger große Rolle für das Gelingen der Peer-to-Peer-Strategieberatung scheinen demgegenüber die Verfügbarkeit hochschuleigener Daten (31%) und die Konsultation externer Studien zu digital gestützten Lehr-, Lern- und Prüfungsformen (21%) zu haben.

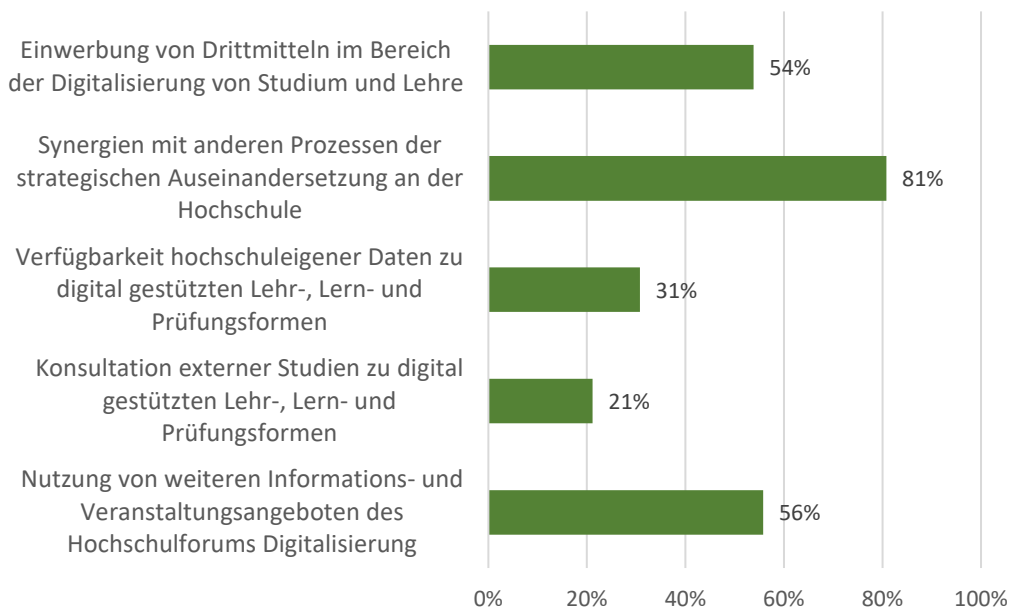


Abbildung 11: Gelingensfaktoren der Peer-to-Peer-Strategieberatung aus Sicht der Projektteams: Welche der folgenden Faktoren jenseits der Peer-to-Peer-Strategieberatung haben aus Ihrer Sicht besonders zum Gelingen derselben an Ihrer Hochschule besonders beigetragen? (Quelle: eigene Darstellung)

6.2 Institutionelle Veränderungen

Für die fallübergreifenden Wirkungen im Sinne der erreichten institutionellen Veränderungen an den beratenen Hochschulen wird im Folgenden zunächst die Zielerreichung aus Sicht der Projektteams und im Perspektivenvergleich mit den Peers dargelegt, bevor die Entwicklungen im Bereich von Strategie, Struktur und Kultur näher aufgeschlüsselt sowie anhand von Beispielen veranschaulicht werden. Darüber hinaus geht es um Einschätzungen der Reichweite der Wirkungen, sowohl im Hinblick auf den Stand der Digitalisierung als auch in Bezug auf den Beratungsansatz.

6.2.1 Zielerreichung

Inwieweit die übergeordneten Ziele der Peer-to-Peer-Strategieberatung (vgl. 4.1) aus Sicht der Projektteams erreicht wurden, ist in Abbildung 12 dargestellt. Hier wird deutlich, dass das Ziel, die **Überprüfung strategischer Ansätze und der Ausrichtung der Hochschule** für digital gestützte Hochschulbildung zu unterstützen, von fast drei Viertel der Befragten (74%) als erreicht eingestuft wird. Fast ebenso hoch ist der Anteil (70%) der die Unterstützung für die **Analyse des Entwicklungsstands der Digitalisierung** in Studium und Lehre als gegeben ansieht. Aus Sicht von mehr als der Hälfte der Befragten wurde durch die Peer-to-Peer-Strategieberatung auch die **Einbindung der Umsetzungs- und Nutzungsebene in den Strategieprozess** durch eine breitenwirksame Beteiligung aller Statusgruppen unterstützt (56%), genauso wie die **Reflexion bestehender Maßnahmen zur Förderung des digitalen Wandels** in Studium und Lehre (54%).

Auch die darüber hinaus untersuchten Ziele der Peer-to-Peer-Strategieberatung können annähernd als erreicht gelten, da hier noch 40% – 50% der Befragten angeben, dass die Peer-to-Peer-Strategieberatung sie entsprechend unterstützt hat. Daneben fällt jedoch

auf, dass für 22% der Befragten die Ziele „Betrachtung konkreter Herausforderungen mit externen Expert:innen“ und „Erarbeitung von Maßnahmen für die Digitalisierung“ nur in geringem Maße bzw. gar nicht erfüllt wurden. Ähnliche Einschränkungen in der Zielerreichung finden sich auch im Hinblick auf die Einbindung der Umsetzungs- und Nutzungsebene sowie in Bezug auf die (Weiter-)Entwicklung einer Strategie für die Digitalisierung in Studium und Lehre.

Die Peer-to-Peer-Strategieberatung hat die Hochschule dabei unterstützt...



Abbildung 12: Zielerreichung der Peer-to-Peer-Strategieberatung aus Sicht der Projektteams: Inwieweit wurden die folgenden übergeordneten Ziele der Peer-to-Peer-Strategieberatung aus Ihrer Sicht an Ihrer Hochschule erreicht? (Quelle: eigene Darstellung)

Zum **Perspektivenvergleich** zeigt Abbildung 13, inwieweit sich die Sichtweisen innerhalb der Projektteams sowie im Verhältnis zu den Peers unterscheiden. Mit Mittelwerten zwischen 3,1 und 4,5 können die Ziele aus allen drei Perspektiven insgesamt als mindestens teilweise erreicht gelten. Allerdings fällt das Urteil der Projektmitglieder/-beteiligten in den meisten Punkten etwas zurückhaltender aus als das der Projektleitung/-koordination und vor allem der Peers.

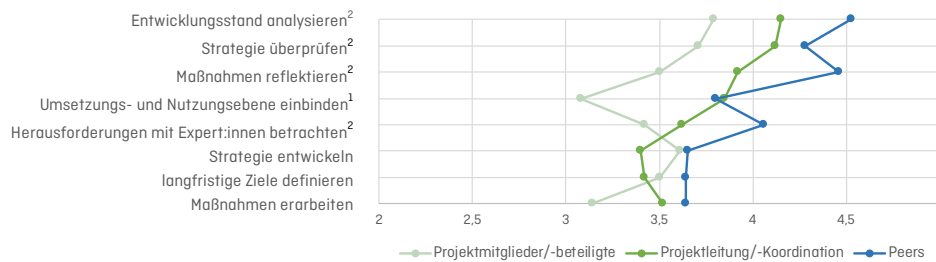


Abbildung 13: Perspektivenvergleich für die Zielerreichung der Peer-to-Peer-Strategieberatung unter Angabe der jeweiligen Mittelwerte auf einer Skala von 1 (=gar nicht) bis 5 (=in sehr hohem Maße). ¹= statistisch signifikanter Unterschied zwischen Projektmitgliedern und Projektleitung, ²= statistisch signifikanter Unterschied zwischen Projektteam (Mitglieder und Leitung) und Peers (Quelle: eigene Darstellung)

Im Einzelnen verdeutlicht Abbildung 13, dass sich die größten Differenzen zwischen den Peers und den Projektteams im Hinblick auf die Reflexion bestehender Maßnahmen sowie hinsichtlich der Analyse des Entwicklungsstands der Digitalisierung finden. Des Weiteren weicht die externe Sicht der Peers von der Binnensicht vor allem darin ab, dass die Peers ihre eigene Rolle im Mittel deutlich positiver zu sehen scheinen als Projektmitglieder und Projektleitungen. Auch die Reflexion bestehender Maßnahmen zur Förderung des digitalen Wandels wird als deutlich positiver bewertet als bei den Projektteams. Besondere Abweichungen innerhalb der Projektteams betreffen die Einbindung der Umsetzungs- und Nutzungsebene, die aus Sicht der Projektmitglieder/-beteiligten deutlich weniger Unterstützung gefunden hat als von Seiten der Projektleitung/-koordination angegeben.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die Ziele aus Sicht der Befragten als erreicht gelten, wobei allerdings die Einschätzungen der Peers und der Projektverantwortlichen in den meisten Punkten deutlich positiver ausfallen als auf Seiten der Projektmitglieder/-beteiligten. Ähnlich wie bei der Bewertung der Beratungsaktivitäten (vgl. 6.1.1) scheinen also auch hier die mehr oder weniger starke Verantwortung für den Prozess sowie möglicherweise auch ein unterschiedliches Verständnis der Beratungsziele eine Rolle gespielt zu haben.

6.2.2 Entwicklungen in Bezug auf Strategie, Struktur und Kultur

Zur näheren Einschätzung der durch die Peer-to-Peer-Strategieberatung angestoßenen institutionellen Veränderungen wurden die verschiedenen Handlungsfelder getrennt nach den Bereichen Strategie, Struktur und Kultur⁸ abgefragt, wobei jeweils Mehrfachnennungen möglich waren.

⁸ Wie eingangs erwähnt, dient die Unterscheidung von Handlungsfeldern entlang von Strategie, Struktur und Kultur als Orientierungsrahmen der Peer-to-Peer-Strategieberatung (<https://hochschulforumdigitalisierung.de/14-handlungsfelder-hochschulbildung-im-digitalen-zeitalter/>) und entsprechend auch als Bezugspunkt der zentralen Elemente (z.B. Selbstbericht, Empfehlungsbericht). Allerdings sind nicht in jedem Beratungsprozess alle 14 Handlungsfelder gleichermaßen relevant, da vielmehr Schwerpunktsetzungen je nach Anliegen und Ausgangslage der beratenen Hochschulen erfolgen.

6.2.2.1 Strategische Handlungsfelder

An den Befunden zu Entwicklungen im Bereich Strategie (vgl. Abbildung 14) zeigt sich, dass hier der Beitrag der Peer-to-Peer-Strategieberatung zu den **strategischen Zielen für die Digitalisierung** in Studium und Lehre sowie zur generellen **Profilbildung der Hochschule** von den Projektteams besonders hoch eingeschätzt wird, da diese Handlungsfelder von 65% bzw. 50% der Befragten genannt werden. Deutlich seltener wird auch ein Beitrag zu Kooperationen (21%) sowie zu Forschung und Entwicklung (10%) angegeben.

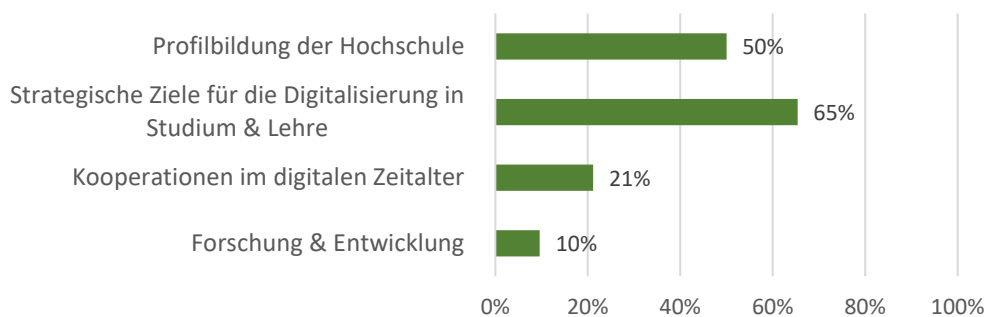


Abbildung 14: Beitrag zu Entwicklungen im Bereich Strategie aus Sicht der Projektteams: In welchen der folgenden Handlungsfelder hat die Peer-to-Peer-Strategieberatung an Ihrer Hochschule zu Entwicklungen im Bereich Strategie beigetragen? (Quelle: eigene Darstellung)

Der **Perspektivenvergleich** hinsichtlich der Entwicklungen im Bereich Strategie (vgl. Abbildung 15) zeigt nur leichte Divergenzen zwischen den Einschätzungen der Peers und der Projektleitung/-koordination, während die Angaben der Projektmitglieder/-beteiligten teilweise deutlich zurückhaltender ausfallen. So sehen die letztgenannten deutlich seltener einen Beitrag der Peer-to-Peer-Strategieberatung zu den strategischen Zielen für die Digitalisierung in Studium und Lehre als die beiden anderen Gruppen, die dieses Handlungsfeld am häufigsten nennen. Ähnliches gilt auch für das insgesamt eher selten genannte Handlungsfeld Forschung & Entwicklung.

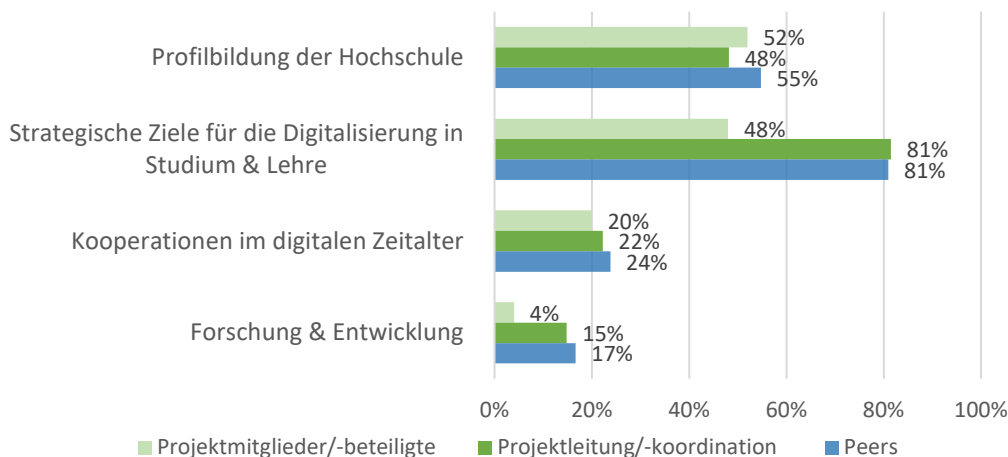


Abbildung 15: Perspektivenvergleich für die Entwicklungen im Bereich Strategie (Quelle: eigene Darstellung)

6.2.2.2 Strukturelle Entwicklungen

Im Hinblick auf Entwicklungen im Bereich Struktur (vgl. Abbildung 16) sehen zum einen mehr als die Hälfte der befragten Projektteams (58%) einen Beitrag der Peer-to-Peer-Strategieberatung zu den **Verantwortlichkeiten und Entscheidungsstrukturen**. Zum anderen hat sie für rund ein Drittel der Befragten auch zu Entwicklungen in puncto **Support und Beratung** (35%), **Curriculumsentwicklung** (35%) sowie **Infrastruktur und Ausstattung** (31%) beigetragen. Entwicklungen in Bezug auf rechtliche Rahmenbedingungen und Qualitätsmanagement sowie die Finanzierung der Digitalisierung sind dagegen nur aus Sicht von wenigen Befragten (13 % bzw. 8%) angestoßen worden.

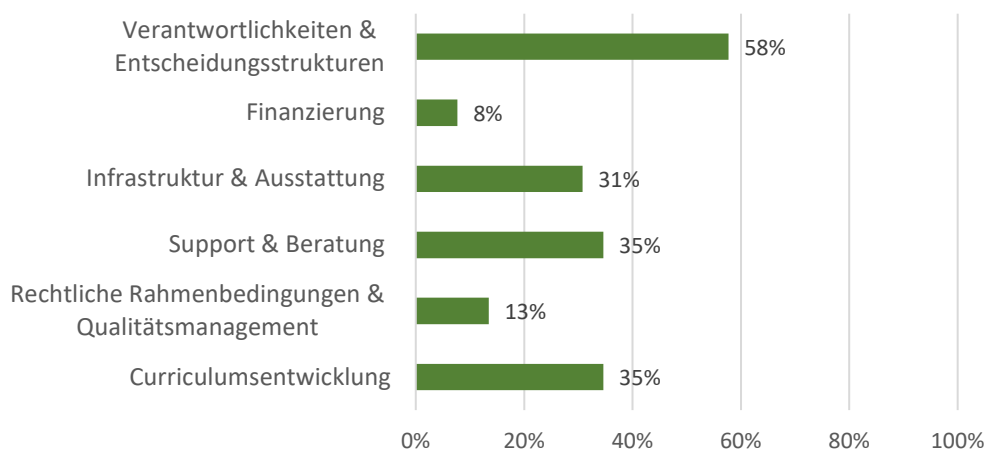


Abbildung 16: Beitrag zu Entwicklungen im Bereich Struktur aus Sicht der Projektteams: In welchen der folgenden Handlungsfelder hat die Peer-to-Peer-Strategieberatung an Ihrer Hochschule zu Entwicklungen im Bereich Struktur beigetragen? (Quelle: eigene Darstellung)

Der **Perspektivenvergleich** für den Bereich Struktur (vgl. Abbildung 17) lässt erkennen, dass es hier zu größeren Abweichungen zwischen den Angaben der drei befragten Gruppen kommt, wobei die Peers der Peer-to-Peer-Strategieberatung die größte Wirkung beizumessen scheinen. Deutlich zurückhaltender fällt teilweise das Urteil der Projektmitglieder/-beteiligten aus, was insbesondere für Entwicklungen im Handlungsfeld Support und Beratung gilt, aber auch die Verantwortlichkeiten und Entscheidungsstrukturen betrifft. Etwas größer ist hier wiederum der Anteil der Projektleitung/-koordination, der in diesen beiden Handlungsfeldern eine Wirkung sieht. Zugleich wird aus ihrer Sicht aber seltener ein Beitrag zu Infrastruktur und Ausstattung genannt und auch in puncto Curriculumsentwicklung ist das Urteil der Projektleitung/-koordination etwas zurückhaltender als das der Projektmitglieder/-beteiligten. Nicht auszuschließen ist bei diesen Einschätzungen, dass für die gefragten Entwicklungen je nach Akteursperspektive unterschiedliche Kriterien (z.B. Stellenaufwuchs, Servicequalität) angelegt wurden, was die Vergleichbarkeit der Befunde einschränkt.

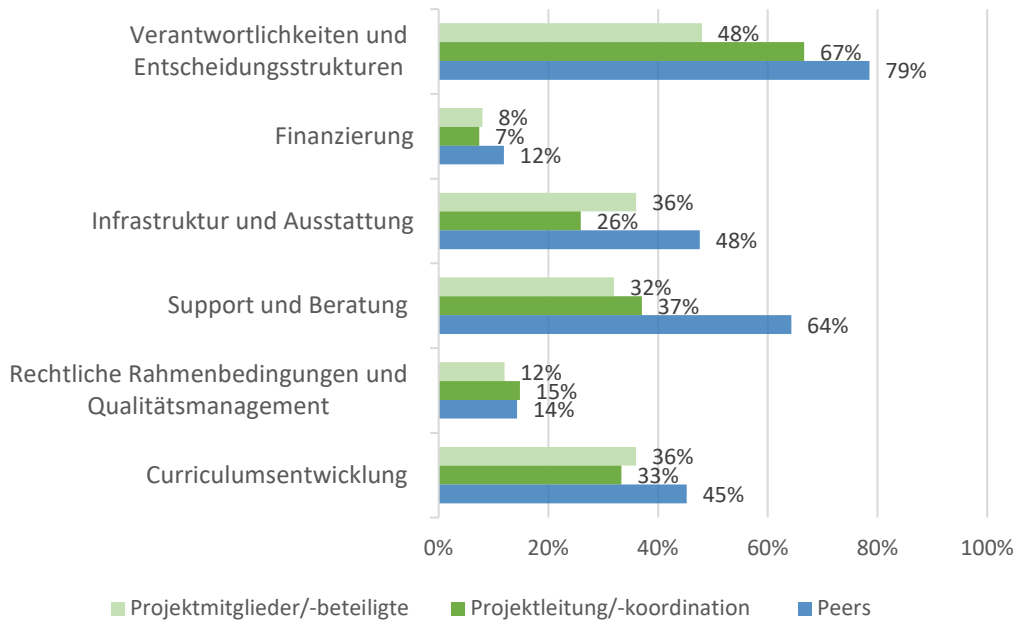


Abbildung 17: Perspektivenvergleich für die Entwicklungen im Bereich Struktur (Quelle: eigene Darstellung)

6.2.2.3 Kulturelle Handlungsfelder

Der Beitrag der Peer-to-Peer-Strategieberatung zu Entwicklungen im Bereich Kultur (vgl. Abbildung 18) betrifft aus Sicht der Projektteams besonders häufig die **interne Kommunikation** sowie die **Innovationskultur in Studium und Lehre**, die von 50% bzw. 40% der Befragten genannt werden. Seltener sehen sie dagegen einen Beitrag in den Handlungsfeldern Anreizsysteme [23%] und Personalentwicklung [19%].

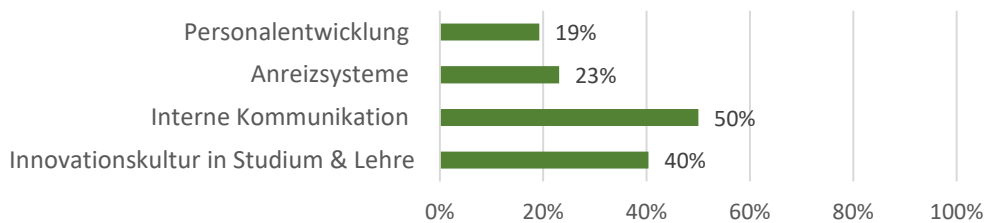


Abbildung 18: Beitrag zu Entwicklungen im Bereich Kultur aus Sicht der Projektteams: In welchen der folgenden Handlungsfelder hat die Peer-to-Peer-Strategieberatung an Ihrer Hochschule zu Entwicklungen im Bereich Kultur beigetragen? (Quelle: eigene Darstellung)

Der **Perspektivenvergleich** für den Bereich Kultur (vgl. Abbildung 19) zeigt insofern Divergenzen, als die Peers bei fast allen abgefragten Handlungsfeldern häufiger einen Beitrag der Peer-to-Peer-Strategieberatung sehen als die beiden anderen Gruppen. Dies gilt insbesondere für die interne Kommunikation, während die Innovationskultur in Studium und Lehre eine Ausnahme bildet und eher von Seiten der Projektleitung/-koordination genannt wird. Zugleich fällt das Urteil der Projektmitglieder/-beteiligten zumeist etwas zurückhaltender aus, insbesondere im Hinblick auf die Anreizsysteme.

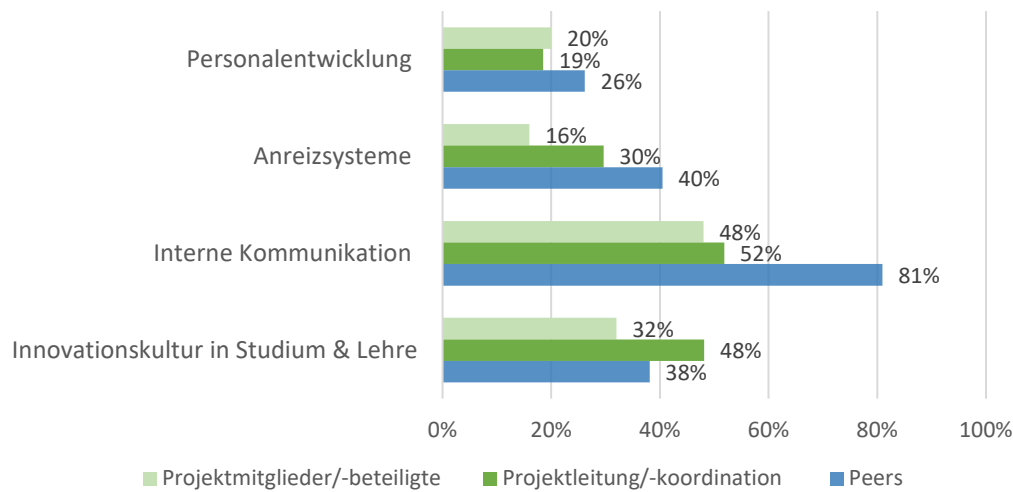


Abbildung 19: Perspektivenvergleich für die Entwicklungen im Bereich Kultur (Quelle: eigene Darstellung)

6.2.3 Beispiele für strategische, strukturelle und kulturelle Entwicklungen

Zusätzlich zu den quantitativen Einschätzungen institutioneller Veränderungen wurden die Projektteams und Peers in einem offenen Format nach konkreten Beispielen für die wichtigsten Entwicklungen gefragt. Hierzu liegen Antworten von 25 Befragten aus den Projektteams (48%) und 21 Peers (50%) vor, wobei sich die Antworten inhaltsanalytisch in 47 bzw. 35 Textsegmente aufschlüsseln lassen. Die darin genannten Beispiele beziehen sich aus beiden Perspektiven mehrheitlich auf einen strukturellen Wandel (59% bzw. 67%), gefolgt von strategischen (28% bzw. 20%) und kulturellen Entwicklungen (13%), die insgesamt stark mit den quantitativ abgefragten Handlungsfeldern (vgl. 6.2.2) korrespondieren. Nur in zwei Einzelfällen wurde in den offenen Antworten ein Mangel an Wirkung der Peer-to-Peer-Strategieberatung beklagt, der zum einen dem Programm angelastet wird, das etwa Fachkulturen zu wenig berücksichtige, und zum anderen der teilnehmenden Hochschule zugeschrieben wird, an der Digitalisierung von Seiten der Hochschulleitung keine Priorität eingeräumt werde.

Im Hinblick auf die **Beispiele für strukturelle Entwicklungen** geht es sowohl bei den Projektteams als auch bei den Peers vor allem um Beispiele für neu geregelte Zuständigkeiten, wie etwa die Neuordnung von Supportstrukturen und Aufgabenfeldern zur Verbesserung des Zusammenspiels von zentralen Einrichtungen und Fakultäten. Darüber hinaus bestehen die wichtigsten Entwicklungen beiden Perspektiven zufolge auch darin, die digitale Infrastruktur zu verbessern, etwa durch Bereitstellung finanzieller und personeller Ressourcen zur Verstetigung von Stellen und Dienstleistungen im Bereich der digitalen Lehre. Nicht zuletzt wird auch die Curriculumsentwicklung als Beispiel genannt, wie etwa die Verankerung von Future Skills oder Medienbildung in den Studiengängen.

Zu den **Beispielen für strategische Entwicklungen** gehört, die mit der Digitalisierung in Studium und Lehre verbundenen Ziele zu fokussieren, zu priorisieren und/oder zu konkretisieren, beispielsweise in Form einer Lehrstrategie oder mittels Eingrenzung von Handlungsfeldern und Definition von Meilensteinen für die künftige Digitalisierung in Studium und Lehre.

Als **Beispiele für kulturelle Entwicklungen** gilt aus Sicht sowohl der Projektteams als auch der Peers, dass die Peer-to-Peer-Strategieberatung insgesamt zu mehr Aufmerksamkeit und Akzeptanz für digitale Lehre geführt hat sowie zu Verbesserungen der internen Kommunikation mittels partizipativer Formate und einer Innovationskultur, die die im Zuge der Corona-Pandemie gesammelten Erfahrungen mit digitaler Lehre produktiv nutzt.

Die von den Projektteams und Peers als besonders wichtig hervorgehobenen Errungenschaften der Peer-to-Peer-Strategieberatung lassen sich anhand der folgenden Zitate noch näher veranschaulichen:

Die Beratung wird zur Einführung und zum Erfolg einer neuen Supportstruktur für digitales Lehren und Lernen beitragen, hier sind wir kurz vor dem Durchbruch. Der Prozess und seine Ergebnisse sind ein wichtiger Referenzpunkt in unseren Diskussionen. Neue partizipative Formate mit Mitarbeitenden in dem Bereich waren sehr erfolgreich und bereichernd, hier kann man von einer neuen Kultur sprechen. [C5_Projektteams, Pos. 13]

Einrichtung einer Lenkungsgruppe, die nicht nur hierarchisch hoch angesiedelt ist, sondern auch mit denjenigen, die den [digitalen] Wandel voranbringen wollen, bzw. „Koalition der Willigen“ eingebettet in die Hochschulstrukturen. Entwicklung exemplarischer Studiengänge [mit beispielhaften Lehr-Lern-Formaten], als Vorbild anderer Studiengänge, um schnell erste Schritte gehen zu können. [C5_Peers, Pos. 13]

6.2.4 Reichweite der Wirkungen

Der Reichweite der durch die Peer-to-Peer-Strategieberatung angestoßenen Entwicklungen wurde zum einen mit Blick auf Fortschritte im Bereich der Digitalisierung in Studium und Lehre nachgegangen – zum anderen wurde erhoben, inwieweit die Verfahren des Beratungsansatzes weiter an den Hochschulen genutzt werden. In beiden Fällen war davon auszugehen, dass dies kaum von außen seitens der Peers einzuschätzen ist, so dass sich die Fragen allein an die Projektteams richteten.

Im Hinblick auf die **Fortschritte im Bereich der Digitalisierung** wurde abgefragt, wie der Beitrag der Peer-to-Peer-Strategieberatung insgesamt eingeschätzt wird. Wie die Antworten von Seiten der Projektteams (vgl. Abbildung 20) zeigen, wird die Peer-to-Peer-Strategieberatung von der Mehrheit (86%) in besonders hohem Maße als **Bestärkung bestehender Vorhaben** angesehen, genauso wie auch als **Quelle für neue Impulse**. Hinzu kommen mehr als zwei Drittel der Befragten, die etwas weitreichendere Wirkungen im Sinne eines **Anstoßes erster Veränderungen** berichten (76%) oder die Wirkung zumindest in einer **Anpassung vorheriger Maßnahmen** (69%) sehen. Im Vergleich dazu fallen die Einschätzungen von Wirkungen in Form deutlicher Verbesserungen und eines nachhaltigen Wandels eher gemischt aus. Einen solch weitreichenden Impact sehen nur 29% bzw. 23% der Befragten, während sich für ähnlich viele hier kaum oder keine Veränderungen dieser Reichweite zeigen. Auffällig ist zudem, dass der Beitrag zum nachhaltigen Wandel von 33% (noch) nicht einzuschätzen ist, was nicht zuletzt an der zeitlichen Nähe der Befragung zur Beratung liegen könnte.

Insgesamt hat die Peer-to-Peer-Strategieberatung an meiner Hochschule ...

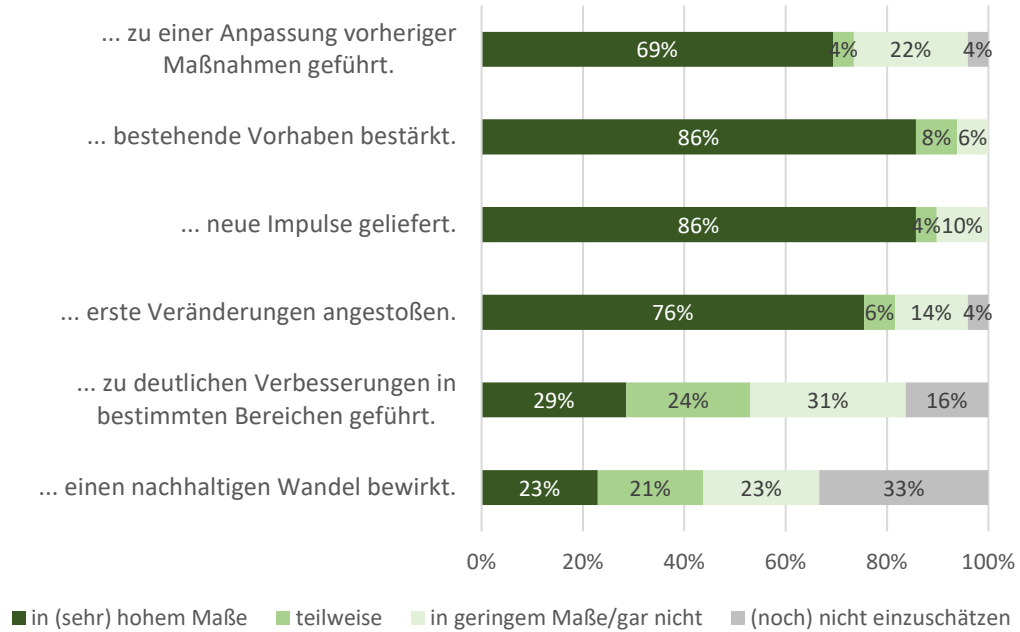


Abbildung 20: Beitrag der Peer-to-Peer-Strategieberatung zur Digitalisierung in Studium und Lehre aus Sicht der Projektteams: Wie schätzen Sie den Beitrag der Peer-to-Peer-Strategieberatung zur Digitalisierung in Studium und Lehre an Ihrer Hochschule insgesamt ein? (Quelle: eigene Darstellung)

Der **Perspektivenvergleich** zur mehr oder weniger weitreichenden Wirkung der Peer-to-Peer-Strategieberatung (vgl. Abbildung 21) zeigt im Unterschied zu den vorherigen Perspektivenvergleichen keine einheitliche positivere Bewertung durch die Projektleitungen. Am größten ist der Unterschied zur Einschätzung der Nachhaltigkeit des durch die Peer-to-Peer-Strategieberatung bewirkten Wandels und der Stärkung bestehender Vorhaben. Neben dem unterschiedlichen Zeitpunkt der Teilnahme am Programm scheint die Bewertung der Reichweite also auch von der jeweiligen Rolle im Programm abzuhängen. So sind die Projektmitglieder/-beteiligten möglicherweise weniger vertraut mit bestehenden Vorhaben und sie stellen ggf. andere Ansprüche an die bewirkten Veränderungen und den nachhaltigen Wandel als die Projektleitung/-koordination.

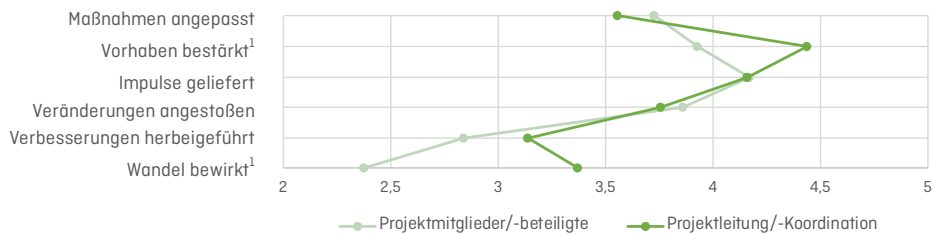


Abbildung 21: Perspektivenvergleich zum Beitrag der Peer-to-Peer-Strategieberatung zur Digitalisierung in Studium und Lehre.¹ = statistisch signifikanter Unterschied zwischen Projektmitgliedern und Projektleitung
(Quelle: eigene Darstellung)

Jenseits der Reichweite in puncto Digitalisierung lässt sich die Wirkung der Peer-to-Peer-Strategieberatung auch anhand der **weiteren Nutzung des Beratungsansatzes** bestimmen und entsprechend fragen, inwieweit die spezifische Vorgehensweise des Programms Spuren an den beratenen Hochschulen hinterlassen hat. So zeigt Abbildung 22, dass insbesondere die **Einbindung aller Statusgruppen** und die **Zusammenarbeit zwischen zentralen Einrichtungen, Fakultäten und Verwaltung** für die Fortführung des Entwicklungsprozesses bzw. zur Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen von 65% bzw. 63% der Projektteams in (sehr) hohem Maße als zutreffend eingestuft werden. Über den Beratungszeitraum hinaus scheint vielerorts weiterhin eine **Abstimmung strategischer Ziele und Maßnahmen** zu erfolgen (59%) und für einen Großteil der Projektteams (47%) werden **partizipative Methoden** auch für Entwicklungsprozesse jenseits der Digitalisierung genutzt. Weniger gute Nachnutzungsmöglichkeiten scheinen dagegen die Einbeziehung von Studierenden und die Einbindung von externen Expert:innen zu bieten, die eher gemischt beurteilt werden. Neben ca. einem Drittel, die eine weitere Nutzung als gegeben sehen, bekundet ein weiteres Drittel der Projektteams, dass diese Vorgehensweisen nur in geringem Maße bzw. gar nicht übernommen wurden.



Abbildung 22: Weitere Nutzung des Beratungsansatzes aus Sicht der Projektteams: Inwieweit treffen die folgenden Aussagen zur weiteren Nutzung des Formats der Peer-to-Peer-Strategieberatung an Ihrer Hochschule aus Ihrer Sicht zu? (Quelle: eigene Darstellung)

6.3 Individuelle Kompetenzentwicklung

Zusätzlich zu der Wirksamkeit des Beratungsansatzes und den institutionellen Veränderungen werden im Folgenden die Befunde vorgestellt, die Einblick in die individuelle Kompetenzentwicklung der am Beratungsprozess Beteiligten geben. Ausgehend vom Erfahrungsgewinn auf Seiten der Projektteams und der Peers wird dargelegt, in welchen Kompetenzbereichen die Befragten von der Mitwirkung an der Peer-to-Peer-Strategieberatung profitiert haben. Anhand der offenen Antworten der Befragten wird der persönliche Kompetenzzuwachs schließlich noch näher veranschaulicht und darauf eingegangen, wie die Projektteams ihre Erfahrungen im Nachgang des Beratungsprozesses nutzen.

6.3.1 Erfahrungsgewinn

Inwiefern die Beteiligten **neue Erfahrungen** durch die Peer-to-Peer-Strategieberatung gesammelt haben, wurde mit Blick auf einzelne Verfahren des Beratungsansatzes untersucht. So zeigt Abbildung 23, dass nicht nur die **Befassung mit der Digitalisierung** für 79% der Projektteams zu einem besonderen Erfahrungsgewinn geführt hat, sondern auch die aktive **Auseinandersetzung mit Strategieprozessen** für einen Großteil (68%) neue Erfahrungen ermöglicht hat. Mehr als die Hälfte der Befragten haben zudem in (sehr) hohem Maße vom **Austausch mit den externen Expert:innen** profitiert (62%) sowie auch vom **hochschulübergreifenden Austausch zur Digitalisierung** (53%). Etwas gemischter werden dagegen die statusgruppenübergreifende Zusammenarbeit und die Einbindung von Studierenden für die Projektteams eingestuft, da hier nur noch knapp die Hälfte der Befragten einen besonderen Erfahrungsgewinn sieht.



Abbildung 23: Erfahrungsgewinn durch die Peer-to-Peer-Strategieberatung aus Sicht der Projektteams: Inwieweit haben Sie durch die folgenden Verfahren der Peer-to-Peer-Strategieberatung neue Erfahrungen gesammelt? (Quelle: eigene Darstellung)

Der **Perspektivenvergleich** zum Erfahrungsgewinn (vgl. Abbildung 24) zeigt, dass die Hochschulleitungen ihren Erfahrungsgewinn in allen gemeinsam abgefragten Punkten deutlich positiver einschätzen als die Peers und die Projektmitglieder/beteiligten. Die für die Peers abgefragten spezifischen Erfahrungsbereiche, wie die Zusammenarbeit in einem Expert:innenteam und die Rolle als externe:r Unterstützer:in, werden äußerst positiv bewertet. Demgegenüber fällt das Urteil der Projektleitung/-koordination und der Projektmitglieder/-beteiligten hinsichtlich der für sie spezifischen Erfahrungsbereiche zurückhaltender aus. Insgesamt bedeutet dies, dass die Peer-to-Peer-Strategieberatung zwar für alle Beteiligten mit einem deutlichen Erfahrungsgewinn verbunden zu sein scheint, dies allerdings mehr für die Projektleitung/-koordination gilt sowie für die Peers in Bezug auf ihre spezifische Expert:innenrolle.

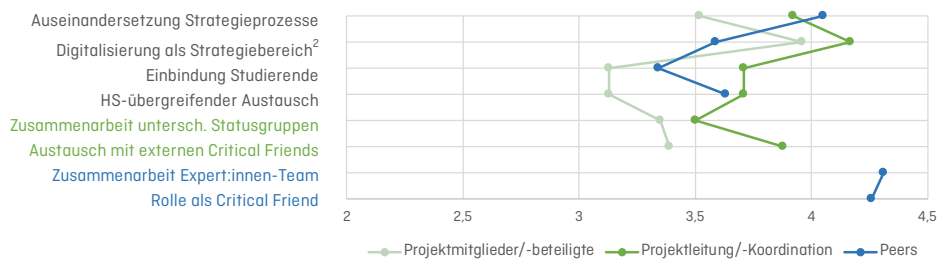


Abbildung 24: Perspektivenvergleich zum Erfahrungsgewinn durch die Peer-to-Peer-Strategieberatung unter Angabe von spezifischen Items für die Projektteams (grün markiert) und die Peers (blau markiert). ² = statistisch signifikanter Unterschied zwischen Projektteam (Mitglieder und Leitung) und Peers (Quelle: eigene Darstellung)

6.3.2 Kompetenzzuwachs

Über den Erfahrungsgewinn hinaus waren die Befragten aufgefordert, die eigene **Kompetenzentwicklung** näher zu benennen, wobei sie eine Mehrfachauswahl aus einem breiten Spektrum an Kompetenzbereichen treffen konnten. Den in Abbildung 25 dargestellten Befunden zufolge wurden die Projektteams durch die Peer-to-Peer-Strategieberatung am häufigsten zur **Reflexion von Handlungsmöglichkeiten** im Hinblick auf die Digitalisierung angeregt (71%). Mehr als die Hälfte der Befragten sieht zudem einen Kompetenzzuwachs im Hinblick auf das **Voranreiben des digitalen Wandels** an der eigenen Hochschule (63%), die **Analyse der Ausgangslage** für die Digitalisierung und die **Vernetzung** mit anderen Akteur:innen im Bereich der Digitalisierung (je 60%) sowie in Bezug auf die **Koordination von Strategieprozessen** (58%). Zu den weniger häufig ausgewählten Kompetenzen gehören insbesondere diejenigen, die eher die Peers betreffen, wie der im Anschluss an die Perspektive der Projektteams (vgl. Abbildung 25) gesondert angestellte Perspektivenvergleich (vgl. Abbildung 26) verdeutlicht.

Durch die Peer-to-Peer-Strategieberatung wurde ich dazu angeregt, ...



Abbildung 25: Kompetenzzuwachs durch die Peer-to-Peer-Strategieberatung aus Sicht der Projektteams: Welche der folgenden Aussagen treffen am besten auf Ihre persönliche Kompetenzentwicklung zu?
 (Quelle: eigene Darstellung)

Der **Perspektivenvergleich** zum Kompetenzzuwachs (vgl. Abbildung 26) lässt erkennen, dass nur einige wenige Kompetenzbereiche, wie z.B. die statusgruppenübergreifende Zusammenarbeit, die Reflexion der eigenen Rolle an der Hochschule und die Vernetzung, in ähnlichem Maße als zutreffend über alle drei Gruppen hinweg eingestuft werden. Vielmehr zeigt sich, dass der Kompetenzzuwachs je nach Funktion ganz bestimmte Bereiche betrifft.

So zeichnet sich die Kompetenzentwicklung seitens der **Projektleitung/-koordination** nicht nur dadurch aus, dass sie vor allem im Bereich der Reflexion von Handlungsmöglichkeiten, der Koordination und dem Vorantreiben von Strategieprozessen liegt. Vielmehr scheint der Kompetenzzuwachs hier auch deutlich größer zu sein als auf Seiten der Projektmitglieder/-beteiligten und der Peers, wenn es darum geht, neue Gestaltungsmöglichkeiten zu entdecken und zwischen unterschiedlichen Interessen zu vermitteln.

In ähnlicher Weise zeichnet sich auch ein spezifischer Kompetenzgewinn für die **Peers** ab, der insbesondere gekennzeichnet ist durch das Übertragen von Lösungsansätzen aus anderen Hochschulen und eine erweiterte Beratungskompetenz, ähnlich wie auch durch das Teilen von Erfahrungen und Praxisbeispielen sowie die Entwicklung bedarfsgerechter Lösungen.

Weniger profiliert fällt im Vergleich dazu der Kompetenzgewinn auf Seiten der **Projektmitglieder/-beteiligten** aus, die tendenziell etwas weniger Anregungen aus der Peer-to-Peer-Strategieberatung mitgenommen zu haben scheinen. Gleichwohl ist zu erkennen, dass die Kompetenzentwicklung für diese Gruppe im Bereich der Reflexion von Handlungsmöglichkeiten am größten ist, gefolgt von der Analyse der Ausgangslage. Häufiger als die Projektleitung/-koordination haben die Projektmitglieder/-beteiligten zudem Anregungen gewonnen, die Interessen ihrer eigenen Akteursgruppe zu vertreten sowie Erfahrungen und Praxisbeispiele mit anderen zu teilen.

Insgesamt verdeutlichen die Befunde, dass die Peer-to-Peer-Strategieberatung ein breites Spektrum an Impulsen für die Kompetenzentwicklung bietet, von dem die Beteiligten je nach ihrer Funktion im Beratungsprozess profitieren.

Durch die Peer-to-Peer-Strategieberatung wurde ich dazu angeregt, ...

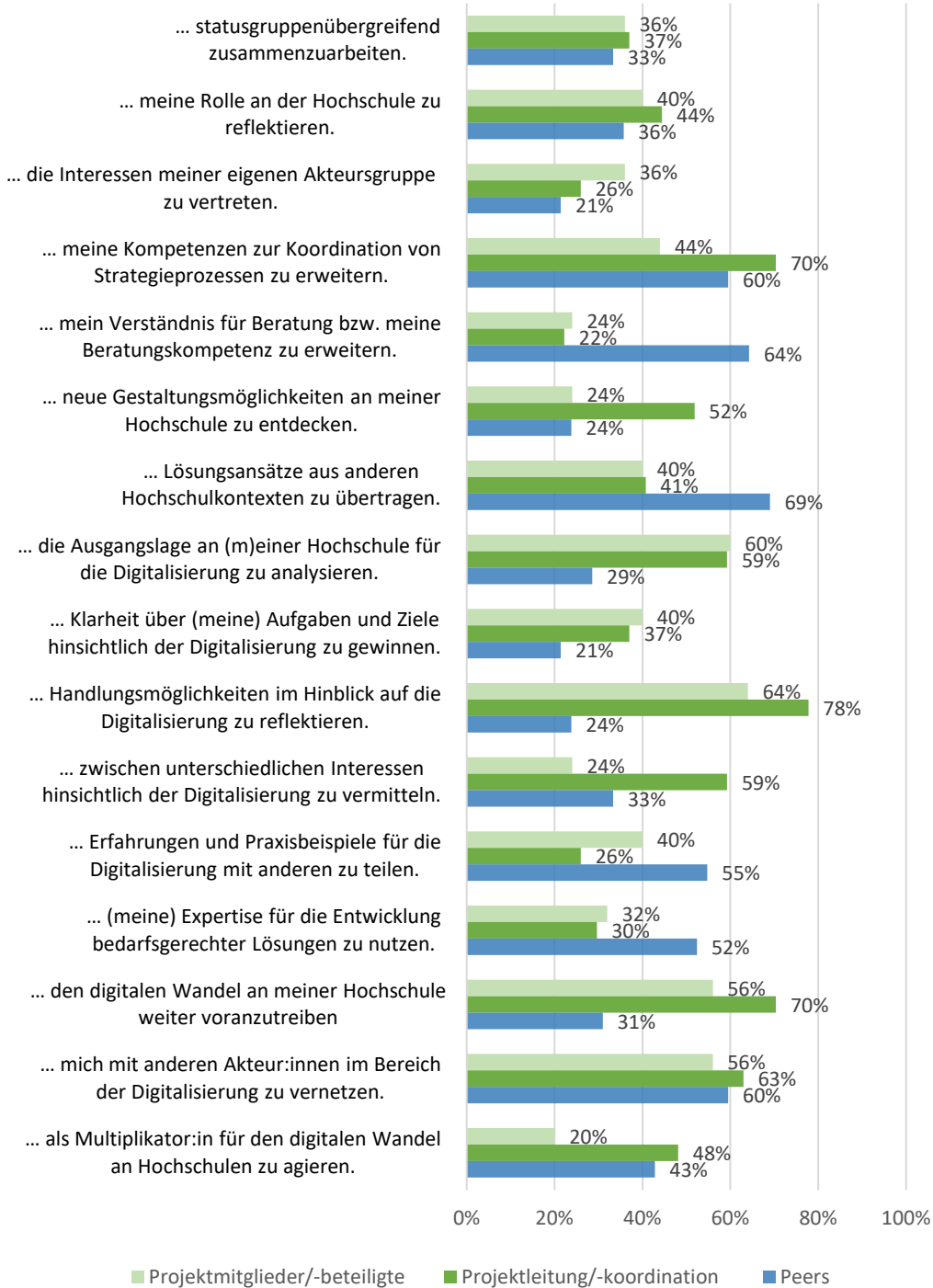


Abbildung 26: Perspektivenvergleich zum Kompetenzzuwachs durch die Peer-to-Peer-Strategieberatung
(Quelle: eigene Darstellung)

6.3.3 Beispiele für den Kompetenzzuwachs und die Nutzung von Erfahrungen

Für einen näheren Einblick in die individuelle Kompetenzentwicklung und die Nutzung der gesammelten Erfahrungen diente jeweils ein offenes Antwortformat. Zunächst wurden die Projektteams und Peers darum gebeten, ihren größten persönlichen Kompetenzzuwachs im Zusammenhang mit der Peer-to-Peer-Strategieberatung näher zu erläutern, während sich die nachfolgende Frage nach der Anwendung von Erfahrungen nur an die Projektteams richtete.

Antworten für den persönlichen Kompetenzzuwachs liegen von 17 Befragten aus den Projektteams (33%) und 19 Peers (45%) vor, wobei sich die genannten Beispiele inhaltsanalytisch in jeweils 19 Textsegmente aufschlüsseln lassen, die drei verschiedene Kompetenzbereiche abdecken (vgl. Tabelle 3). So zeigt die Kategorisierung, dass der Erwerb von **Wissen bezüglich der Digitalisierung in Studium und Lehre** von beiden Gruppen fast gleichermaßen genannt wird. Von Seiten der Peers wird zudem vor allem ein erweitertes **Verständnis für Strategie- bzw. Veränderungsprozesse** thematisiert, während der Kompetenzzuwachs für die Projektteams insbesondere das **Gestalten partizipativer Prozesse** betrifft. Die sonstigen Antworten beziehen sich beispielsweise auf erweiterte Kompetenzen im Einsatz von Beratungsmethoden sowie im Sinne einer gestärkten Selbstwirksamkeit durch die Wertschätzung für die jeweils eingebrachte Expertise.

Beispiele für den größten persönlichen Kompetenzzuwachs	Anzahl der Nennungen aus Sicht der Projektteams (n=17)	Anzahl der Nennungen aus Sicht der Peers (n=19)
Wissen bezüglich Digitalisierung in Studium und Lehre	6	5
Verständnis von Strategie- und Veränderungsprozessen	3	7
Gestalten partizipativer Prozesse	7	2
Sonstiges	3	5

Tabelle 3: Kategorisierung der von Seiten der Projektteams und Peers genannten Beispiele für den persönlichen Kompetenzzuwachs

Im Einzelnen lassen sich die Beispiele für den Kompetenzzuwachs dahingehend zusammenfassen, dass sich die Erweiterung von **Wissen bzgl. Digitalisierung in Studium und Lehre** auf Seiten der Projektteams vor allem durch die Mitarbeit bei der Erstellung des Selbstberichts sowie im Austausch mit den Peers über Lösungsansätze anderer Hochschulen ergeben hat. Umgekehrt betonen die Peers, dass die Suche nach passenden Beispielen guter Praxis und die Übertragung derselben auf einen neuen Hochschulkontext zu einem Wissenszuwachs geführt haben.

Die vor allem von den Peers thematisierte Erweiterung des **Verständnis von Strategie- und Veränderungsprozessen** betrifft neben dem Zusammenwirken von Strategie,

Struktur und Kultur etwa auch das gewachsene Bewusstsein für den Bedarf an Zeit für den digitalen Wandel, wie das folgende Zitat veranschaulicht:

„Awareness für Zeitlichkeit: es geht überall relativ langsam voran, auch noch 2023, wenngleich viele „Neuerungen“ bereits seit 20 Jahren bekannt sind und umgesetzt hätten sein können. Diese Selbstverständlichkeit der langsamen Schritte auszuhalten – an unterschiedlichen Standorten – ist eine erdende Erfahrung für weitere Prozessbegleitungen.“ (D4_Peers, Pos. 3)

Zugleich bedeutet das **Gestalten partizipativer Prozesse** für die Projektteams insofern einen Kompetenzzuwachs, als hier vor allem die Förderung der internen Kommunikation sowie die Fähigkeit zum Einbinden der unterschiedlichen Statusgruppen thematisiert wurden, wie etwa im folgenden Zitat:

„Besonders die Abstimmung mit bzw. Einbindung von verschiedensten Statusgruppen mit Blick auf ein gemeinsames Ziel haben meine analytischen und organisatorischen Fertigkeiten erweitert.“ (D4_Projektteams, Pos. 12)

Jenseits der Beispiele für den persönlichen Kompetenzzuwachs haben 23 Befragte aus den **Projektteams (44%)** auch die **Nutzung von Erfahrungen** aus der Peer-to-Peer-Beratung näher erläutert. Demnach haben die befragten Projektteams besonders häufig von ihren Erfahrungen bei der Gestaltung weiterer Prozesse der **Strategieentwicklung** an ihren Hochschulen profitiert, etwa im Hinblick auf aktuelle Querschnittsthemen wie „Nachhaltigkeit“ oder „Vielfalt“. Dabei scheint es gerade die **Organisation partizipativer Prozesse** zu sein, bei der die gesammelten Erfahrungen zum Einsatz kommen, etwa in Form von punktuellen statusgruppenübergreifenden Austauschformaten oder als übergreifender Kulturwandel der hochschulweiten Kommunikation:

„Kommunikationskultur in Gänze: In wirklich allen strategischen Vorhaben und Umsetzungsprozessen, auf die Ich Einfluss nehmen kann, werden die bekannten Perspektiven der Anspruchsgruppen möglichst mitgedacht oder frühzeitig eingeholt und partizipativ verfahren. Verwaltung, interne Kommunikation, Auftreten und Diskussionskultur in Gremien (bis ins Rektorat), freundschaftliches Miteinander, Digitalisierung jenseits der Lehre, Diversity-Management, Internationalisierung, Organigrammüberarbeitung haben alle schon von diesem Kulturwechsel profitiert.“ (D5a_Projektteams, Pos. 18)

Nicht zuletzt werden die Erfahrungen auch für den **Wissens- und Erfahrungstransfer** genutzt, sowohl im Kontakt mit anderen Hochschulen, die sich für die Teilnahme an der Peer-to-Peer-Strategieberatung interessieren, als auch intern, da beispielsweise der Selbstbericht auch nach dem Beratungsprozess als Quelle für den Wissensaustausch im Kollegium genutzt wird.

7 Weiterentwicklung und Transfer

Jenseits der Wirkungen des Programms wurden in den Fallstudien und Online-Befragungen Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Peer-to-Peer-Strategieberatung⁹ erhoben, wie im Folgenden dargestellt. Zudem geht es um die weiterführende Frage, inwieweit sich das Programm nach Einschätzung der Projektteams und Peers auf andere Leistungsbereiche und Themenfelder übertragen ließe.

Als **zentrales Ergebnis** lässt sich voranstellen, dass sich die Hinweise zur Weiterentwicklung des Programms vornehmlich auf ein Follow-up zur Erweiterung des bisherigen Beratungsprozesses beziehen, da eine zusätzliche Reflexion der Umsetzung der Empfehlungen gemeinsam mit den Peers als wünschenswert angesehen wird. Besonders geeignet für den Transfer sind aus Sicht der Projektteams und der Peers bestimmte Elemente der Peer-to-Peer-Beratung, wie das Einbeziehen von Peers als Critical Friends sowie die partizipative und statusgruppenübergreifende Arbeitsweise. Ähnlich häufig wird auch das Instrument des Selbstberichts als gut übertragbar bewertet. Über den bisherigen Fokus auf die Digitalisierung in Studium und Lehre hinaus nennen die Befragten Internationalisierung und Nachhaltigkeit als geeignete Themenfelder für den Transfer der Peer-to-Peer-Beratung.

7.1 Weiterentwicklung des Programms

Anregungen zur Weiterentwicklung des Programms der Peer-to-Peer-Strategieberatung wurden sowohl in den einzelnen Fallstudien als auch im Rahmen der übergreifenden Befragungen von Projektteams und Peers ermittelt. Verbunden mit der allgemein sehr hohen Zufriedenheit mit dem Programm und den erreichten Ergebnissen findet sich hier übereinstimmend die Empfehlung, den Beratungsprozess um ein **Follow-up** zu erweitern.

Von den Interviewpartner:innen der Fallstudien wurde insbesondere angeregt, dieses Follow-up für die **Reflexion der Umsetzung der Empfehlungen** gemeinsam mit den Peers zu nutzen. Dabei wurde ein zeitlicher Abstand zum Empfehlungsbericht von ca. einem Jahr als angemessen betrachtet, um einen gewissen Druck von außen aufrechtzuerhalten, die Verbindlichkeit des Action Plans zu erhöhen und zugleich ausreichend Zeit für Veränderungen einzuräumen. Punktuell wurde in den Interviews zudem angeregt, **Rücksprachemöglichkeiten mit den Peers** vorzusehen, um eine anlassbezogene Begleitung im Anschluss an den Empfehlungsbericht bzw. für den Action Plan anzubieten. Zudem könnte das Follow-up auch ein Treffen der Hochschulen aus einer Förderrunde zu einem späteren Zeitpunkt umfassen, um die **Vernetzung** zu verstärken.

⁹ Weiterentwicklung und Transfer waren auch zentrale Fragen in den Expert:innenworkshops, die zwar Teil des Untersuchungsdesigns der Programmevaluation (vgl. Abbildung 2) waren, hier aber ausgeklammert bleiben, da die im Workshop generierten Ideen vom HFD gesondert ausgewertet werden.

In der schriftlichen Befragung wurde die Weiterentwicklung des Programms in einer offenen Frage berücksichtigt, wobei jeweils 6 Antworten der Projektteams (12%) und der Peers (14%) die Empfehlung für ein Follow-up beinhalten. Auch hier sprechen sich die Befragten für ein Follow-up aus, um den Prozess zu reflektieren und die Erreichung der aus dem Empfehlungsbericht abgeleiteten Ziele zusammen mit den Peers zu prüfen. Dabei wird diese Empfehlung nicht nur von den Projektteams formuliert, sondern auch von den Peers geteilt, die sich von einem Follow-up etwa einen Einblick versprechen, inwieweit ihre Vorschläge zielführend waren.

Über das Follow-up hinaus findet sich in den Antworten der Projektteams auch eine Reihe von Anregungen, die sich auf die Empfehlungen der Peers beziehen und vor allem im Wunsch nach Hinweisen auf konkrete Umsetzungsmöglichkeiten in Form von Beispielen guter Praxis bestehen. Punktuell finden sich zudem Ideen zur Ergänzung des Programms, wie z.B. die Möglichkeit für systematische hochschulübergreifende Vergleiche, um den eigenen Entwicklungsprozess besser einschätzen zu können. Die verbleibenden Antworten adressieren schließlich noch die Gestaltung der Beratungstage, die Einbindung der Hochschulen und der Peers sowie die finanziellen und personellen Ressourcen, wobei sie als Empfehlung zur möglichst hochschulspezifischen Gestaltung des jeweiligen Beratungsprozesses zur Sicherung von Partizipation und Commitment der Beteiligten zusammengefasst werden können.

7.2 Transfer auf weitere Leistungsbereiche und Themenfelder

Jenseits der Weiterentwicklung des bisherigen Programms war auch der Transfer auf weitere Leistungsbereiche und Themenfelder Gegenstand der schriftlichen Befragungen. So wurde zunächst abgefragt, wie gut sich die zentralen Elemente des Beratungsansatzes aus Sicht der Projektteams auf andere Arbeitskontexte an Hochschulen übertragen lassen (Abbildung 27). Besonders häufig wird dabei das **Einbeziehen von Peers als Critical Friends** genannt (73%), gefolgt von der hochschulinternen Kooperation zur **partizipativen Strategieentwicklung** (67%) und in Form **statusgruppenübergreifender Zusammenarbeit** (65%). Ebenso erachtet ein Großteil der Projektteams (65%) die **Erstellung eines Selbstberichts** als geeignet für andere Arbeitskontexte. Auch das Verfassen eines Action Plans wird noch von mehr als der Hälfte der Projektteams als gut übertragbar eingestuft, während die externe Koordination und Organisation von Beratungsprozessen (31%) sowie hochschulübergreifende Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten (44%) etwas weniger transferierbar erscheinen.

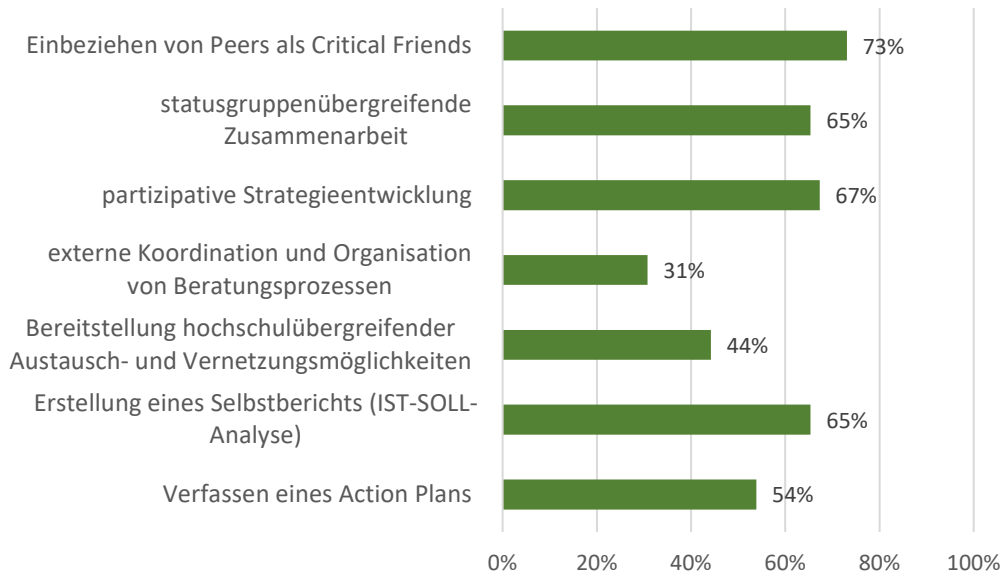


Abbildung 27: Übertragbarkeit der Elemente der Peer-to-Peer-Strategieberatung auf andere Arbeitskontexte aus Sicht der Projektteams: Welche Elemente der Peer-to-Peer-Strategieberatung lassen sich aus Ihrer Sicht besonders gut auf andere Arbeitskontexte an Hochschulen übertragen? (Quelle: eigene Darstellung)

Der **Perspektivenvergleich** zur Übertragbarkeit der einzelnen Elemente der Peer-to-Peer-Strategieberatung (Abbildung 28) zeigt, dass diese zwar von den Peers in der Tendenz etwas zurückhaltender eingestuft wird, die Unterschiede zwischen den Vergleichsgruppen aber insgesamt eher gering ausfallen. Als besondere Fürsprecherin für den Transfer erweist sich besonders häufig die Projektleitung/-koordination. Allein die externe Koordination und Organisation von Beratungsprozessen wird von den Peers häufiger als übertragbar eingestuft. Zudem fällt auf, dass die Projektmitglieder/-beteiligten die Bereitstellung hochschulübergreifender Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten eher für den Transfer geeignet halten als die anderen beiden Vergleichsgruppen.

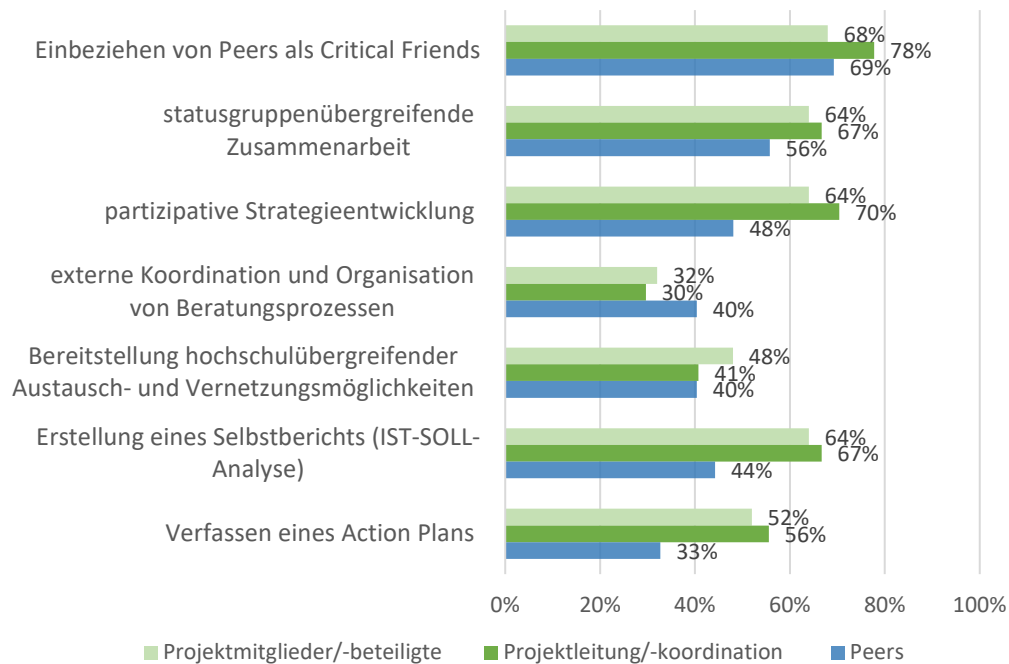


Abbildung 28: Perspektivenvergleich zur Übertragbarkeit der Elemente der Peer-to-Peer-Strategieberatung auf andere Arbeitskontexte (Quelle: eigene Darstellung)

Mit der Frage, für welche Leistungsbereiche und Themenfelder sich der Beratungsansatz besonders eignet, wurden konkrete **Transferrmöglichkeiten** in einem offenen Format abgefragt, wobei 16 Antworten der Projektteams (31%) und 15 Antworten der Peers (36%) vorliegen. Wie Tabelle 4 zeigt, lassen sich die Antworten inhaltsanalytisch in 23 bzw. 28 Segmente aufschlüsseln und einem breiten Spektrum an Kategorien zuordnen, das neben den drei zentralen hochschulischen Leistungsbereichen (Studium und Lehre, Forschung, Third Mission) und drei größeren Themenfeldern (Digitalisierung, Internationalisierung, Nachhaltigkeit) vor allem diverse sonstige Transferrmöglichkeiten umfasst, die von den Support- und Infrastrukturen bis hin zur studentischen Vertretung reichen.

Transferrmöglichkeiten	Anzahl der Nennungen aus Sicht der Projektteams	Anzahl der Nennungen aus Sicht der Peers
Leistungsbereiche		
Studium & Lehre	3	6
Forschung	3	0
Third Mission	1	3
Themenfelder		
Digitalisierung	3	3
Internationalisierung	1	5
Nachhaltigkeit	0	2
Sonstiges		

Support- und Infrastruktur	4	2
Digitale Verwaltungsprozesse	4	2
Profilentwicklung	3	1
Förderung wissenschaftlicher Nachwuchs	1	1
Verbundaktivitäten	0	2
Studentische Vertretung	0	1

Tabelle 4: Kategorisierung der von Seiten der Projektteams und Peers genannten Transfermöglichkeiten des Beratungsansatzes

Die besonders häufig genannten Transfermöglichkeiten lassen sich dahingehend näher erläutern, dass der Beratungsansatz für den Leistungsbereich **Studium und Lehre** beispielsweise (verstärkt) zur Entwicklung von neuen Studien- bzw. Abschlussformaten im Sinne von Micro Credentials genutzt werden könnte, wie auch generell zur fachspezifischen Curriculumsentwicklung. Zudem wird der Bereich der Studierendengewinnung genannt, da der digitale Wandel auch neue Möglichkeiten für das Studierendenmarketing eröffne, die es zu erschließen gilt.

Darüber hinaus wird die **Digitalisierung** als Themenfeld genannt, das zwar bereits im Zentrum der Peer-to-Peer-Strategieberatung steht, den Antworten zufolge aber noch über den jetzigen Fokus auf Studium und Lehre hinaus Transferpotential besitzt. So gehört zu den Nennungen, etwa die grundsätzliche Organisation der Digitalisierung an Hochschulen zu betrachten, bis hin zu ihren Wirkungen. Zudem werden die rechtlichen Rahmenbedingungen (z.B. Datenschutz) und das Thema IT-Sicherheit angeführt, genauso wie das Thema Künstliche Intelligenz, das in Zukunft ganze neue Formen von Studium und Lehre hervorbringen könne. Ein weiteres Themenfeld bildet die **Internationalisierung**, wobei beispielsweise die Vereinbarung der internen Hochschulprozesse mit der internationalen Zusammenarbeit im Rahmen Europäischer Hochschulallianzen thematisiert wird.

Transfermöglichkeiten werden schließlich auch im Hinblick auf die **Digitalisierung von Verwaltungsprozessen** sowie in Bezug auf die **Support- und Infrastrukturen** gesehen. Im erstgenannten Fall zielen die Antworten beispielsweise auf das Campusmanagement ab sowie ganz generell auf die Einführung digitaler Tools in der Verwaltung. Im zweiten Fall geht es etwa um eine Übertragung des Beratungsansatzes für eine verbesserte Kooperation bzw. Integration von Einrichtungen bzw. Angeboten, wie Zentrale Technik, Rechenzentrum, Bibliothek und Hochschuldidaktik.

8 Fazit und Ausblick

8.1 Gesamteinschätzung der Wirkungen

Der auf das Wirkungsgefüge der Peer-to-Peer-Strategieberatung fokussierte Evaluationsansatz hat mittels der Kombination aus Dokumentenanalysen, Fallstudien und Online-Befragungen einen differenzierten Einblick geliefert, inwieweit es durch das Programm gelingt, den digitalen Wandel in Studium und Lehre an den beratenen Hochschulen zu unterstützen. Für die abschließende Gesamteinschätzung der Wirkungen werden die in den vorangehenden Kapiteln gesondert aufgeführten Ergebnisse im Sinne einer Perspektiventriangulation zusammengeführt.

Im Hinblick auf den **Beratungsansatz** verdeutlicht die Zusammenführung der Ergebnisse, dass für die gelingende Unterstützung der Digitalisierung von zentraler Bedeutung ist, dass die Peer-to-Peer-Strategieberatung als ein für die Hochschulen neuartiges Verfahren wahrgenommen wird. Sie setzt sich aus Sicht der Beteiligten positiv von externen Begutachtungsverfahren ab, da sie stärker als etwa Akkreditierungen auf Eigeninitiative beruht und auch nicht von einem Auftraggeber:innen/Auftragnehmer:innen-Verhältnis wie im Fall extern beauftragter Beratung geprägt ist. Vielmehr zeichnet sich der Beratungsansatz durch eine kollegiale Begleitung auf Augenhöhe aus, die von der Hochschulleitung getragen wird und zugleich die gesamte Hochschule adressiert. Dabei scheint das Gelingen der Unterstützung sowohl auf der statusgruppenübergreifenden Zusammenarbeit zu beruhen als auch darauf, dass die von außen involvierten Peers eine hohe Akzeptanz genießen. Als besonders wirksame Elemente des Beratungsansatzes sind nicht zuletzt der Selbstbericht, der Hochschulbesuch und der Empfehlungsbericht hervorzuheben, da sie maßgeblich dazu beitragen, von einer strukturierten Analyse des Status Quo über die Reflexion strategischer Ziele hin zu konkreten Handlungsperspektiven für die jeweilige Hochschule zu gelangen. Von der nachhaltigen Wirkung des Beratungsansatzes zeugen nicht zuletzt die sowohl in den Fallstudien als auch den Online-Befragungen gewonnenen Hinweise, dass die Hochschulen grundlegende Prinzipien des Beratungsverfahrens, wie insbesondere die statusgruppenübergreifende Partizipation, über die Peer-to-Peer-Strategieberatung hinaus für andere Entwicklungsvorhaben übernommen haben.

Für die Wirkungen im Sinne **institutioneller Veränderungen** ist zunächst die anhand der Fallstudien gewonnene Einsicht relevant, dass sich die beratenen Hochschulen durch Erfahrungen mit punktuellen Digitalisierungsinitiativen und eine bereits eingeleitete strategische Auseinandersetzung auszeichnen. Die für den Beratungsprozess formulierten Ziele setzen an dieser jeweils spezifischen Ausgangslage an, so dass die erreichten Ergebnisse in unterschiedlichen Bereichen liegen können. Dies spiegeln die fallübergreifend ermittelten Veränderungen vor allem darin wider, dass sie im Bereich struktureller Entwicklungen besonders breit gefächert sind. So reicht der angestoßene Strukturwandel von neu organisierten Zuständigkeiten über Verbesserungen im Bereich von Support- und Infrastrukturen bis hinein in die Fakultäten bzw. Fachbereiche und die von ihnen verantwortete Curriculumentwicklung. Gerahmt werden diese Veränderungen einerseits von strategischen Entwicklungen, die vornehmlich in der Konkretisierung strategischer

Ziele für die Digitalisierung in Studium und Lehre bestehen und zumeist auch der Profilbildung der Hochschule insgesamt zugutekommen. Andererseits liefern die Befragungen Hinweise auf einen kulturellen Wandel, der sich in der internen Kommunikation der beratenen Hochschulen und innovativen Ansätzen in Studium und Lehre niederschlägt – ganz konkret etwa in Form von erfolgreichen Förderanträgen, mit deren Hilfe die beratenen Hochschulen den mit der Peer-to-Peer-Strategieberatung eingeschlagenen Weg weiterverfolgen.

So wie die Einschätzung der Institutionellen Veränderungen je nach Perspektive variiert und die Wirkungen von den am stärksten involvierten Beteiligten (d.h. Projektleitung/-koordination und Peers) als besonders groß eingestuft werden, hängt auch die **Entwicklung individueller Kompetenzen** von der jeweiligen Rolle im Beratungsprozess ab. Auf Seiten der Projektleitung/-koordination betrifft der Kompetenzzuwachs vor allem die Reflexion von Handlungsmöglichkeiten im Bereich der Digitalisierung zusammen mit der Koordination und dem Vorantreiben von Strategieprozessen. Durch den erstgenannten Punkt zeichnet sich auch der Kompetenzgewinn seitens der Projektmitglieder/-beteiligten aus, ergänzt um Fähigkeiten zur Analyse der Ausgangslage an der Hochschule. Im Unterschied zu den hochschulinternen Akteur:innen profitieren die Peers wiederum vor allem davon, Lösungsansätze aus anderen Hochschulen zu übertragen, ihre Beratungskompetenz zu erweitern sowie Erfahrungen zu teilen und bedarfsgerechte Lösungen zu entwickeln. Neben diesen jeweils eigenen Impulsen, die die Peer-to-Peer-Strategieberatung für die einzelnen Akteursgruppen zu bieten hat, findet sich der übergreifende Effekt, dass sich die Beteiligten mit anderen Akteur:innen im Bereich der Digitalisierung vernetzen. Je nach Gruppenzugehörigkeit mag dies stärker hochschulintern oder eher hochschulübergreifend gelten, wobei zu letzterem auch die Nutzung der entsprechenden HFD-Angebote beiträgt, die insbesondere den Projektleitungen Zugang zu neuen Communities eröffnet, wie nicht zuletzt die Ergebnisse der Fallstudien belegen. Hier wird schließlich auch deutlich, dass das Engagement als Projektleitung in eine längerfristige Verantwortungsposition münden kann, die sich letztlich als förderlich für die Kontinuität der Digitalisierung in Studium und Lehre erweist.

Insgesamt lässt sich der Peer-to-Peer-Strategieberatung ein hoher Grad an **Zielerreichung** bescheinigen, der sowohl in den positiven Bewertungen des Programms im Rahmen der Fallstudien als auch in den Online-Befragungen aus interner und externer Sicht zum Ausdruck kommt. Einzuräumen bleibt allerdings, dass die Einschätzungen der Wirkungen nicht nur je nach Akteursgruppe variieren. Vielmehr ist eine positive Selbstselektion der Befragten nicht auszuschließen, wenngleich die hohen Rücklaufquoten eine sehr hohe Beteiligung erkennen lassen. Als weitere Limitation bleibt anzumerken, dass der gewählte Evaluationsansatz zwar detaillierte Einblicke in das Wirkungsgefüge des Programms ermöglicht hat – konkrete Wirkungspfade zwischen einzelnen Aktivitäten und Outcomes jedoch nur in Ansätzen nachgezeichnet werden konnten. Die summative Exploration der Gesamtergebnisse müsste hierfür durch ein eher formativ angelegtes Monitoring ergänzt werden, das die einzelnen Elemente des Beratungsansatzes beispielsweise anhand festgelegter Indikatoren differenzierter beleuchtet.

8.2 Empfehlungen für Weiterentwicklung und Transfer

Im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Peer-to-Peer-Strategieberatung verdeutlichen die zusammengeführten Ergebnisse den Bedarf einer Erweiterung des Beratungsprozesses um ein **Follow-up**, um einen verbindlichen Rahmen für die Reflexion der Umsetzung der Empfehlungen zu schaffen. Die hinsichtlich der Wirkungen festgestellten Perspektivdivergenzen legen zudem nahe, ein solches Follow-up für die Verständigung über die Ergebnisse und Erfolge der Peer-to-Peer-Strategieberatung aus Sicht der Projektleitung, der Projektmitglieder und der Peers zu nutzen. Darüber hinaus könnte das Follow-up dazu dienen, die Nachhaltigkeit der Errungenschaften weitergehend zu sichern und Instrumente für ein wirkungsorientiertes Monitoring vorzustellen, das die Hochschulen dabei unterstützt, den weiteren Digitalisierungsprozess im Rahmen ihres regulären Qualitätsmanagements zu begleiten.

Jenseits des Follow-ups wäre dem Wunsch nach einer nachträglichen Bilanz auch dadurch zu begegnen, die Peer-to-Peer-Strategieberatung mit dem HFD-Benchmark¹⁰ zu verknüpfen und den Hochschulen ein Instrument zur Selbsteinschätzung an die Hand zu geben, das eine Reifegradprüfung erlaubt, Vergleichsmöglichkeiten eröffnet und Impulse für die strategische, strukturelle und kulturelle Weiterentwicklung anhand der im HFD Showroom¹¹ versammelten Praxisbeispiele bietet. Eine solche verstärkte **Verknüpfung mit anderen HFD-Angeboten zur Strategieentwicklung** könnte sich auch für die Unterstützung der individuellen Kompetenzentwicklung der einzelnen Mitglieder der Projektteams anbieten, etwa mittels HFD-Lead oder dem Selbstlernkurs zu den Grundlagen für Digitalisierungsstrategien.¹²

Nicht zuletzt wäre für die Weiterentwicklung der Peer-to-Peer-Strategieberatung auch denkbar, das bisher projektförmig angelegte Programm stärker strukturell zu verankern und an das Repertoire regulärer Angebote, beispielweise auf Ebene der Landesnetzwerke für die Digitalisierung in Studium und Lehre, anzuschließen. Dafür wäre zum einen zu prüfen, inwieweit sich der **Beratungsansatz in Eigenregie von Hochschulen oder Netzwerken** umsetzen ließe und für die Rolle der externen Koordination oder auch der Peers entsprechende Qualifizierungsformate zu entwickeln wären. Zum anderen könnte der Aufbau eines öffentlich zugänglichen Expert:innenpools hilfreich sein, um die Zusammenarbeit mit externen Peers bei Fragen der Digitalisierung in Studium und Lehre unabhängig vom Programm der Peer-to-Peer-Strategieberatung zu erleichtern. Die bereits im HFD-Net angelegte Profilierung von einzelnen Expert:innen könnte über eine gezielte Vorstellung aller Peer-Expert:innen gestärkt werden.

Mit dem letztgenannten Punkt könnte schließlich auch der Weg für den **Transfer auf andere Leistungsbereiche und Themenfelder** geebnet werden, wenn erfahrene Peers die Prinzipien des Beratungsansatzes auf die strategische Entwicklung kleinerer Einheiten innerhalb einer Hochschule anwenden, um etwa die Digitalisierung von Supportprozessen in der Verwaltung (z.B. Studienmanagement, Forschungsmanagement) voranzutreiben. Zugleich bietet sich auch eine Übertragung auf neue Themenfelder an, die die gesamte Hochschule bewegen, wie etwa Internationalisierung und Nachhaltigkeit.

¹⁰ Siehe <https://benchmark.hfd.digital/>.

¹¹ Siehe <https://showroom.hfd.digital/>.

¹² Siehe <https://hochschulforumdigitalisierung.de/strategie-uebersicht/>.

9 Literaturverzeichnis

- Hochschulforum Digitalisierung (2021). *Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten: Innovative Formate, Strategien und Netzwerke*. Springer Nature. <https://library.open.org/handle/20.500.12657/51481>
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-32849-8>
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2019). Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Aufl., S. 105–123). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_7
- Rampelt, F. & Wagner, B. (2020). Digitalisierung in Studium und Lehre als strategische Chance für Hochschulen: Strategie-, Struktur- und Kulturentwicklung gestalten. In A. Becker & R. Stang (Hrsg.), *Zukunft Lernwelt Hochschule: Perspektiven und Optionen für eine Neuausrichtung* (S. 105–120). De Gruyter. <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9783110653663-011/html>
- Salheiser, A. (2014). Natürliche Daten: Dokumente. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 813–827). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_62
- Stein, P. (2019). Forschungsdesigns für die quantitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Aufl., S. 125–142). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_8
- Stockmann, R. (2016). Entstehung und Grundlagen der Evaluation. In D. Großmann & T. Wolbring (Hrsg.), *Evaluation von Studium und Lehre: Grundlagen, methodische Herausforderungen und Lösungsansätze* (S. 27–56). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-10886-1_2
- Stoppel, S. & Giel, S. (2023). *Wirkungsmodell. socialnet Lexikon*. socialnet. <https://www.socialnet.de/lexikon/28434>
- von Hörsten, C. M. (2022): *Evaluation einer Peer-to-Peer-Strategieberatung zur Digitalisierung in Studium und Lehre an Hochschulen*. Unveröffentlichte Bachelorarbeit. Universität Potsdam.

10 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkungsgefüge und Datengrundlage	11
Abbildung 2: Untersuchungsdesign im Überblick.....	12
Abbildung 3: Beteiligung der Projektteams nach Förderrunde	17
Abbildung 4: Beteiligung der Projektteams nach Hochschultyp	18
Abbildung 5: Rollen im Projektteam	18
Abbildung 6: Positionen der Peers.....	19
Abbildung 7: Ablauf des Beratungsprozesses der Peer-to-Peer-Strategieberatung.....	22
Abbildung 8: Bewertung der Aktivitäten der Peer-to-Peer-Strategieberatung aus Sicht der Projektteams.....	37
Abbildung 9: Perspektivenvergleich für die Bewertung der Aktivitäten der Peer-to-Peer-Strategieberatung.....	38
Abbildung 10: Einschätzung der Etabliertheit der Beratungsverfahren aus Sicht der Projektteams.....	41
Abbildung 11: Gelingensfaktoren der Peer-to-Peer-Strategieberatung aus Sicht der Projektteams.....	42
Abbildung 12: Zielerreichung der Peer-to-Peer-Strategieberatung aus Sicht der Projektteams.....	43
Abbildung 13: Perspektivenvergleich für die Zielerreichung der Peer-to-Peer-Strategieberatung.....	44
Abbildung 14: Beitrag zu Entwicklungen im Bereich Strategie aus Sicht der Projektteams	45
Abbildung 15: Perspektivenvergleich für die Entwicklungen im Bereich Strategie.....	45
Abbildung 16: Beitrag zu Entwicklungen im Bereich Struktur aus Sicht der Projektteams	46
Abbildung 17: Perspektivenvergleich für die Entwicklungen im Bereich Struktur	47

Abbildung 18: Beitrag zu Entwicklungen im Bereich Kultur aus Sicht der Projektteams:	47
Abbildung 19: Perspektivenvergleich für die Entwicklungen im Bereich Kultur	48
Abbildung 20: Beitrag der Peer-to-Peer-Strategieberatung zur Digitalisierung in Studium und Lehre aus Sicht der Projektteams.....	50
Abbildung 21: Perspektivenvergleich zum Beitrag der Peer-to-Peer-Strategieberatung zur Digitalisierung in Studium und Lehre	51
Abbildung 22: Weitere Nutzung des Beratungsansatzes aus Sicht der Projektteams....	52
Abbildung 23: Erfahrungsgewinn durch die Peer-to-Peer-Strategieberatung aus Sicht der Projektteams.....	53
Abbildung 24: Perspektivenvergleich zum Erfahrungsgewinn durch die Peer-to-Peer- Strategieberatung	53
Abbildung 25: Kompetenzzuwachs durch die Peer-to-Peer-Strategieberatung aus Sicht der Projektteams.....	54
Abbildung 26: Perspektivenvergleich zum Kompetenzzuwachs durch die Peer-to-Peer- Strategieberatung.....	56
Abbildung 27: Übertragbarkeit der Elemente der Peer-to-Peer-Strategieberatung auf andere Arbeitskontexte aus Sicht der Projektteams	61
Abbildung 28: Perspektivenvergleich zur Übertragbarkeit der Elemente der Peer-to-Peer- Strategieberatung auf andere Arbeitskontexte	62

11 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Sample der Fallstudien	16
Tabelle 2: Kategorisierung der von Seiten der Projektteams und Peers genannten Stärken und Besonderheiten.....	39
Tabelle 3: Kategorisierung der von Seiten der Projektteams und Peers genannten Beispiele für den persönlichen Kompetenzzuwachs	57
Tabelle 4: Kategorisierung der von Seiten der Projektteams und Peers genannten Transfermöglichkeiten des Beratungsansatzes.....	63

12 Anhang

12.1 Online-Fragebogen für Projektteams

Befragung zur Peer-to-Peer-Strategieberatung des Hochschulforums Digitalisierung (Projektteams)

Die folgende Befragung zielt darauf ab, die Wirkungen der Peer-to-Peer-Strategieberatung aus möglichst vielfältigen Perspektiven zu erheben, um Hinweise für die stetige Verbesserung und Weiterentwicklung des Programms zu gewinnen. Gefragt sind deshalb Ihre persönlichen Einschätzungen und Erfahrungen als Mitglied des Projektteams der teilnehmenden Hochschule. Neben den Angaben zu Ihrer Rolle im Rahmen der Peer-to-Peer-Strategieberatung (A) gliedert sich der Fragebogen in vier Abschnitte:

B Bewertung des Formats

C Einschätzung institutioneller Entwicklungen

D Einschätzung individueller Kompetenzentwicklung

E Empfehlungen für Weiterentwicklung & Transfer

Teil A: Angaben zu Ihrer Rolle

A1.

In welcher Rolle waren Sie an der Peer-to-Peer-Strategieberatung beteiligt?

- Projektleitung Projektkoordination Mitglied im Projektteam Kein Mitglied im Projektteam, aber Teilnahme an Beratungstagen mit den externen Expert:innen (Peers)
 Sonstiges [Textfeld]

A2.

Welche Position hatten Sie inne, als Ihre Hochschule an der Peer-to-Peer-Strategieberatung teilgenommen hat?

- Hochschulmitglied mit Leitungsfunktion Hochschulmitglied ohne Leitungsfunktion

A3.

Welchen Bereich haben Sie in der Peer-to-Peer-Strategieberatung vertreten?

- Präsidium (inkl. Stabsstellen, Chief Information Officer etc.) Fakultät bzw. Fachbereich Support-Einrichtung Verwaltung Sonstiges [Textfeld]

A4.

Welche der folgenden Gruppen haben Sie in der Peer-to-Peer-Strategieberatung vertreten?

- Wissenschaftlich-künstlerisches Personal (mit Lehraufgaben) Wissenschaftlich-künstlerisches Personal (ohne Lehraufgaben) Technisches und Verwaltungspersonal Studierende Sonstiges [Textfeld]

Teil B: Bewertung des Formats der Peer-to-Peer-Strategieberatung

B1.

Wie gut haben die folgenden Aktivitäten der Peer-to-Peer-Strategieberatung Ihre Hochschule aus Ihrer Sicht dabei unterstützt, die Digitalisierung in Studium und Lehre zu stärken?

	Gar nicht	In geringem Maße	Teilweise	In hohem Maße	In sehr hohem Maße	(noch) nicht einzuschätzen
Verfassen der Interessensbekundung zur Teilnahme an der jeweiligen Förderrunde						
Bereitstellung von Dokumenten seitens des Hochschulforums Digitalisierung (z.B. Ausschreibung, Leitfaden zum Selbstbericht)						
Erstellung des Selbstberichts (z.B. Dokumentation des Status Quo, Formulieren von Entwicklungszielen, SWOT-Analyse)						
Gemeinsame Konzeption des Beratungsbesuchs (Gesprächsrunden, Workshops, Zieldefinition, Leitfragen)						
Durchführung des (virtuellen) Hochschulbesuchs mit externen Expert:innen (Peers)						
Bereitstellung des Empfehlungsberichts der externen Expert:innen (Peers)						
Verfassen eines Action Plans (z.B. Reflexion des Peer-to-Peer-Verfahrens, Ausblick auf Umsetzung der Empfehlungen)						
Teilnahme an den hochschulübergreifenden Workshops für Austausch und Vernetzung						
Teilnahme am Alumni-Programm (z.B. Austauschtreffen, Informations- und Veranstaltungsformate für Hochschulleitungen und Projektteam-Mitglieder)						
Teilnahme an Konferenzen und an der Community des Hochschulforums Digitalisierung (z.B. University:Future Festival, Qualifizierungsprogramme, AGs)						

B2.

Wie etabliert waren die folgenden Verfahren an Ihrer Hochschule zum Zeitpunkt der Peer-to-Peer-Strategieberatung?

	Gar nicht	In geringem Maße	Teilweise	In hohem Maße	In sehr hohem Maße	(noch) nicht einzuschätzen
Aktive Auseinandersetzung mit Strategieprozessen						
Fokussierung der Digitalisierung in Studium und Lehre als eigener strategischer Entwicklungsbereich der Hochschule						
Zusammenarbeit in einem Projektteam aus Vertreter:innen unterschiedlicher Statusgruppen bzw. aus zentralen Einrichtungen, Verwaltungseinheiten und Fachbereichen bzw. Fakultäten						
Einbindung von Studierenden in Strategieprozesse der eigenen Hochschule						
Austausch mit externen Expert:innen (Peers) als Critical Friends						
Hochschulübergreifender Austausch zur Digitalisierung						

B3.

Inwieweit haben die folgenden Merkmale aus Ihrer Sicht zum Gelingen der Peer-to-Peer-Strategieberatung an Ihrer Hochschule beigetragen?

Ordnen Sie die folgenden Merkmale nach ihrem Beitrag. Eine höhere Position bedeutet einen höheren Beitrag zum Gelingen. Ziehen Sie die Elemente in die richtige Reihenfolge oder doppelklicken Sie darauf.

- Beteiligung und Commitment der Hochschulleitung
- Beteiligung von Studierenden
- Zusammenarbeit im Projektteam
- Abstimmung mit den Koordinator:innen des Programms im HFD
- Passung der Peers zu den Anliegen bzw. den Besonderheiten der Hochschule

B4.

Bitte erläutern Sie kurz die Besonderheiten und Stärken des Verfahrens der Peer-to-Peer-Strategieberatung aus Ihrer Sicht.

[Textfeld]

B5.

Welche der folgenden Faktoren jenseits der Peer-to-Peer-Strategieberatung haben aus Ihrer Sicht besonders zum Gelingen derselben an Ihrer Hochschule beigetragen?

- Einwerbung von Drittmitteln für Vorhaben im Bereich der Digitalisierung von Studium und Lehre (z.B. Teilnahme an Förderprogrammen auf Bundes- bzw. Landesebene)
- Synergien mit anderen Prozessen der strategischen Auseinandersetzung an der Hochschule (z.B. Hochschulentwicklungsplan, Zielvereinbarungen)
- Verfügbarkeit hochschuleigener Daten zu digital gestützten Lehr-, Lern- und Prüfungsformen
- Konsultation externer Studien zu digital gestützten Lehr-, Lern- und Prüfungsformen
- Nutzung von weiteren Informations- und Veranstaltungsangeboten des Hochschulforums Digitalisierung (z.B. Themendossiers, Praxisbeispiele im HFD showroom, Onlinekurs Digitalisierungsstrategien)
- Sonstige Förderfaktoren: [Textfeld]

Teil C: Institutionelle Veränderungen

C1.

Inwieweit wurden die folgenden übergeordneten Ziele der Peer-to-Peer-Strategieberatung aus Ihrer Sicht an Ihrer Hochschule erreicht?

Die Peer-to-Peer-Strategieberatung hat die Hochschule dabei unterstützt,

	Gar nicht	In geringem Maße	Teilweise	In hohem Maße	In sehr hohem Maße	(noch) nicht einzuschätzen
den Entwicklungsstand der Digitalisierung in Studium und Lehre zu analysieren.						
strategische Ansätze und die Ausrichtung der Hochschule für digital gestützte Hochschulbildung zu überprüfen.						
bestehende Maßnahmen zur Förderung des digitalen Wandels in Studium und Lehre zu reflektieren.						
die Umsetzungs- und Nutzungsebene in den Strategieprozess durch eine breitenwirksame Beteiligung aller Statusgruppen einzubinden.						
konkrete Herausforderungen im Bereich des digitalen Lehrens gemeinsam mit externen Expert:innen zu betrachten, um Erkenntnisse für die individuelle Strategie zu generieren.						

eine auf das jeweilige Hochschulprofil abgestimmte Strategie für die Digitalisierung in Studium und Lehre (weiter-) zu entwickeln.						
langfristige Ziele für die Digitalisierung in Studium und Lehre zu definieren.						
Maßnahmen für die Umsetzung der Digitalisierung in Studium und Lehre zu erarbeiten.						

C2.

In welchen der folgenden Handlungsfelder hat die Peer-to-Peer-Strategieberatung an Ihrer Hochschule zu Entwicklungen im Bereich Strategie beigetragen?

- Profilbildung der Hochschule (z.B. Einbettung der Digitalisierung in das Gesamtprofil der Hochschule)
- Strategische Ziele für die Digitalisierung in Studium & Lehre (z.B. Formulierung einer hochschuleigenen Vision und Mission für die Digitalisierung)
- Kooperationen im digitalen Zeitalter (z.B. Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen und außerhochschulischen Akteur:innen, digital gestützte Studienangebote in Kooperation mit internationalen Partnerhochschulen)
- Forschung & Entwicklung (z.B. Einbindung innovativer Forschungsansätze zur Digitalisierung in die Lehre)

C3.

In welchen der folgenden Handlungsfelder hat die Peer-to-Peer-Strategieberatung an Ihrer Hochschule zu Entwicklungen im Bereich Struktur beigetragen?

- Verantwortlichkeiten & Entscheidungsstrukturen (z.B. geregelte Zuständigkeiten, Einbindung aller Statusgruppen, Fachbereiche bzw. Fakultäten, zentraler Einrichtungen und Verwaltungseinheiten)
- Finanzierung (z.B. langfristige Planung personeller und finanzieller Ressourcen)
- Infrastruktur & Ausstattung (z.B. Aufbau technischer Lerninfrastrukturen)
- Support & Beratung (z.B. mediendidaktische Unterstützungsangebote für Lehrende und Studierende)
- Rechtliche Rahmenbedingungen & Qualitätsmanagement (z.B. Rechtssicherheit für den Einsatz neuer Lehr-Lernformen, Qualitätsstandards für digitale Lehre)

Curriculumsentwicklung (z.B. curriculare Verankerung digitaler Lehr-, Lern- und Prüfungsformen, Studienangebote zur Vermittlung digitaler Kompetenzen)

C4.

In welchen der folgenden Handlungsfelder hat die Peer-to-Peer-Strategieberatung an Ihrer Hochschule zu Entwicklungen im Bereich Kultur beigetragen?

Personalentwicklung (z.B. Weiterbildungsangebote, wissenschaftsunterstützendes Personal für digitale Lehre)

Anreizsysteme (z.B. Reputation, Wertschätzung, Auszeichnungen für digitale Lehre)

Interne Kommunikation (z.B. Bereitstellung von Informationen über technische Lösungen und Unterstützungsstrukturen sowie Anreize für digitale Lehre)

Innovationskultur in Studium & Lehre (z.B. Raum zur Erprobung innovativer Lehr-Lernformen)

C5.

Bitte erläutern Sie exemplarisch die wichtigsten strategischen, strukturellen und/oder kulturellen Entwicklungen an Ihrer Hochschule, zu denen die Peer-to-Peer-Strategieberatung aus Ihrer Sicht beigetragen hat.

[Textfeld]

C6.

Wie hat sich die Corona-Pandemie auf die Ergebnisse der Peer-to-Peer-Strategieberatung an Ihrer Hochschule ausgewirkt?

	Hinderlich	Weder noch	Förderlich	(noch) nicht einzuschätzen
(Weiter-) Entwicklung bzw. Verfolgen strategischer Ziele für die Digitalisierung in Studium und Lehre				
Planung bzw. (weitere) Umsetzung von Struktur-Maßnahmen für die Digitalisierung in Studium und Lehre				
(Weiteres) Voranbringen des kulturellen Wandels für die Digitalisierung in Studium und Lehre				

C7.

Bitte erläutern Sie kurz Ihre Einschätzung zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Ergebnisse bzw. Durchführung der Peer-to-Peer-Strategieberatung an Ihrer Hochschule.

[Textfeld]

C8.

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen zur weiteren Nutzung des Formats der Peer-to-Peer-Strategieberatung an Ihrer Hochschule aus Ihrer Sicht zu?

Die Peer-to-Peer-Strategieberatung hat dazu beigetragen, dass

	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu	(noch) nicht einzuschätzen
strategische Ziele und Maßnahmen der Hochschule im Sinne eines strategischen Alignments aufeinander abgestimmt werden.						
die geplanten Maßnahmen zur Digitalisierung in Studium und Lehre in enger Zusammenarbeit zwischen zentralen Einrichtungen, den Fachbereichen bzw. Fakultäten und den zuständigen Verwaltungseinheiten umgesetzt wurden bzw. werden.						
der weitere Entwicklungsprozess zur Digitalisierung in Studium und Lehre unter Einbindung aller Statusgruppen fortgeführt wurde bzw. wird.						
partizipative Methoden vermehrt für Entwicklungsprozesse auch jenseits der Digitalisierung genutzt werden.						
Studierende verstärkt in die Gestaltung von Studium und Lehre einbezogen werden.						
externe Expert:innen als Peers für Entwicklungsfragen auch jenseits der Digitalisierungsthemen herangezogen werden.						

C9.

Wie schätzen Sie den Beitrag der Peer-to-Peer-Strategieberatung zur Digitalisierung in Studium und Lehre an Ihrer Hochschule insgesamt ein? Geben Sie bitte an, inwieweit die folgenden Aussgen aus Ihrer Sicht zutreffen.

Im Hinblick auf die Digitalisierung in Studium und Lehre hat die Peer-to-Peer-Strategieberatung an meiner Hochschule ...

	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Weder noch	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu	(noch) nicht einzuschätzen
zu einer Anpassung vorheriger Maßnahmen geführt.						
bestehende Vorhaben bestärkt.						
neue Impulse geliefert.						
zu deutlichen Verbesserungen in bestimmten Bereichen geführt.						

erste Veränderungen angestoßen.						
einen nachhaltigen Wandel bewirkt.						

C10.

Inwieweit würden Sie anderen Hochschulen die Teilnahme an der Peer-to-Peer-Strategieberatung als Chance für die institutionelle Entwicklungsprozesse empfehlen?

Gar nicht	In geringem Maße	Teilweise	In sehr hohem Maße	In sehr hohem Maße	(noch) nicht einzuschätzen

Teil D: Individuelle Kompetenzentwicklung

D1.

Inwiefern sind Sie persönlich bereits vor der Peer-to-Peer-Strategieberatung mit Strategieentwicklung an Hochschule in Berührung gekommen?

- Überhaupt nicht
- Kenntnisnahme strategischer Informationen (z.B. Leitbild der Hochschule, Hochschulentwicklungsplan, Lehrstrategie)
- Beteiligung an Prozessen der Strategieentwicklung (z.B. Arbeitsgruppen, Konsultationen)
- Verantwortung für Prozesse der Strategieentwicklung (z.B. Leitungsfunktion)
- (Wissenschaftliche) Untersuchung von Prozessen der Strategieentwicklung (z.B. Forschungsprojekt)
- Externe Beratung von Hochschulen zur Strategieentwicklung jenseits der Peer-to-Peer-Beratung
- Sonstiges [Textfeld]

D2.

Inwieweit haben Sie durch die folgenden Verfahren der Peer-to-Peer-Strategieberatung neue Erfahrungen gesammelt?

	Gar nicht	In geringem Maße	Teilweise	In hohem Maße	In sehr hohem Maße	(noch) nicht einzuschätzen
Aktive Auseinandersetzung mit Strategieprozessen						
Fokussierung der Digitalisierung in Studium und Lehre als eigener Entwicklungsbereich der Hochschule						
Zusammenarbeit in einem Projektteam aus Vertreter:innen unterschiedlicher Statusgruppen bzw. aus zentralen Einrichtungen, Verwaltungseinheiten und Fachbereichen bzw. Fakultäten						
Einbindung von Studierenden in Strategieprozesse						
Austausch mit externen Expert:innen (Peers) als Critical Friends						
Hochschulübergreifender Austausch zur Digitalisierung						

D3.

Welche der folgenden Aussagen treffen am besten auf Ihre persönliche Kompetenzentwicklung zu?

Durch die Peer-to-Peer-Strategieberatung wurde ich dazu angeregt, ...

- ... statusgruppenübergreifend zusammenzuarbeiten.
- ... meine Rolle an der Hochschule zu reflektieren.
- ... die Interessen meiner eigenen Akteursgruppe in Strategieprozessen zu vertreten.
- ... meine Kompetenzen zur Koordination bzw. Begleitung von Strategieprozessen zu erweitern.
- ... mein Verständnis für Beratung bzw. meine Beratungskompetenz zu erweitern.
- ... neue Gestaltungsmöglichkeiten an meiner Hochschule zu entdecken.
- ... Lösungsansätze aus anderen Hochschulkontexten zu übertragen.
- ... die Ausgangslage an (m)einer Hochschule für die Digitalisierung in Studium und Lehre zu analysieren.
- ... Klarheit über (meine) Aufgaben und Ziele hinsichtlich der Digitalisierung von Studium und Lehre zu gewinnen.
- ... Handlungsmöglichkeiten im Hinblick auf die Digitalisierung von Studium und Lehre zu reflektieren.

- ... zwischen unterschiedlichen Interessen hinsichtlich der Digitalisierung von Studium und Lehre zu vermitteln.
- ... Erfahrungen und Praxisbeispiele für die Digitalisierung von Studium und Lehre mit anderen zu teilen.
- ... (meine) Expertise zur Digitalisierung in Studium und Lehre für die Entwicklung bedarfsgerechter Lösungen zu nutzen.
- ... den digitalen Wandel an meiner Hochschule weiter voranzutreiben bzw. zu unterstützen.
- ... mich mit anderen Akteur:innen im Bereich der Digitalisierung von Studium und Lehre zu vernetzen.
- ... als Multiplikator:in für den digitalen Wandel an Hochschulen zu agieren.

D4.

Bitte erläutern Sie kurz, worin Ihr größter persönlicher Kompetenzzuwachs im Zusammenhang mit der Peer-to-Peer-Strategieberatung bestand.

[Textfeld]

D5.

Ist es bereits vorgekommen, dass Sie in Ihrer Tätigkeit an der Hochschule auf Ihre Erfahrungen aus der Peer-to-Peer-Strategieberatung zurückgreifen konnten?

- Nein
- Ja, vereinzelt
- Ja, mehrfach

D6.

Bitte schildern Sie kurz, in welchen Situationen Sie auf die Erfahrungen aus der Peer-to-Peer-Strategieberatung zurückgreifen konnten.

[Textfeld]

D7.

Wie haben sich Ihre Austausch- und Vernetzungsaktivitäten im Bereich der Digitalisierung von Studium und Lehre seit der Peer-to-Peer-Strategieberatung verändert?

Meine Austausch- und Vernetzungsaktivitäten zur Digitalisierung in Studium und Lehre...

- ... haben sich nicht verändert.
- ... haben sich erweitert.
- ... haben sich intensiviert.
- ... haben sich erweitert und intensiviert.

D8.

Sind Sie über die Peer-to-Peer-Strategieberatung hinaus mit den Peers in Kontakt geblieben?

- Nein
- Ja, aber nur im direkten Anschluss an die Peer-to-Peer-Strategieberatung.
- Ja, es besteht weiterhin Kontakt.

D9.

Inwieweit würden Sie Kolleg:innen die Teilnahme an der Peer-to-Peer-Strategieberatung als Chance für individuelle Kompetenzentwicklung empfehlen?

Gar nicht	In geringem Maße	Teilweise	In hohem Maße	In sehr hohem Maße	(noch) nicht einzuschätzen

Teil E: E Weiterentwicklung & Transfer der Peer-to-Peer-Strategieberatung

E1.

Welche Elemente der Peer-to-Peer-Strategieberatung lassen sich aus Ihrer Sicht besonders gut auf andere Arbeitskontexte an Hochschulen übertragen?

- Einbeziehen von Peers als Critical Friends
- statusgruppenübergreifende Zusammenarbeit
- partizipative Strategieentwicklung
- externe Koordination und Organisation von Beratungsprozessen
- Bereitstellung hochschulübergreifender Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten
- Erstellung eines Selbstberichts (IST-SOLL-Analyse)

Verfassen eines Action Plans

Sonstiges [Textfeld]

E2.

E2 Wo sehen Sie Bedarf an Anpassung, Weiterentwicklung bzw. Alternativen für das Format der Peer-to-Peer-Strategieberatung?

[Textfeld]

E3.

E3 Welche anderen Themenfelder, Leistungsbereiche und Zielgruppen könnten zur Förderung der digitalen Transformation an Hochschulen ebenfalls mit dem Peer-to-Peer-Beratungsansatz adressiert werden?

[Textfeld]

E4.

Falls Sie weitere Anmerkungen zur Peer-to-Peer-Strategieberatung oder Hinweise zur Befragung haben, freuen wir uns über einen entsprechenden Kommentar.

[Textfeld]

12.2 Online-Fragebogen für Peers

Befragung zur Peer-to-Peer-Strategieberatung des Hochschulforums Digitalisierung (Peers)

Die folgende Befragung zielt darauf ab, die Wirkungen der Peer-to-Peer-Strategieberatung aus möglichst vielfältigen Perspektiven zu erheben, um Hinweise für die stetige Verbesserung und Weiterentwicklung des Programms zu gewinnen. Gefragt sind deshalb Ihre persönlichen Einschätzungen und Erfahrungen als Experte:in (Peer). Neben den Angaben zu Ihrer Rolle im Rahmen der Peer-to-Peer-Strategieberatung (A) gliedert sich der Fragebogen in vier Abschnitte:

B Bewertung des Formats

C Einschätzung institutioneller Entwicklungen

D Einschätzung individueller Kompetenzentwicklung

E Empfehlungen für Weiterentwicklung & Transfer

Teil A: Angaben zu Ihrer Rolle

Falls Sie mehrere Hochschulen als Experte:in unterstützt haben, geht es in den folgenden Fragen um mittlere Erfahrungswerte.

Geben Sie nach Möglichkeit eine Tendenz an, die für den Großteil der Hochschulen gilt, die Sie im Rahmen der Peer-to-Peer-Strategieberatung unterstützt haben.

A1.

In welcher Funktion waren Sie an der Peer-to-Peer-Strategieberatung beteiligt?

- Hochschulleitung Professor:in Wissenschaftliche:r Mitarbeiter:in Student:in
- Vertreter:in einer außerhochschulischen Einrichtung Sonstiges [Textfeld]

A2.

Wie viele Hochschulen haben Sie im Rahmen der Peer-to-Peer-Strategieberatung bereits unterstützt?

- 1 2 3 4 5 6 7

Teil B: Bewertung des Formats der Peer-to-Peer-Strategieberatung

B1.

Wie gut haben die folgenden Aktivitäten der Peer-to-Peer-Strategieberatung die teilnehmende(n) Hochschule(n) aus Ihrer Sicht dabei unterstützt, die Digitalisierung in Studium und Lehre zu stärken?

	Gar nicht	In geringem Maße	Teilweise	In hohem Maße	In sehr hohem Maße	(noch) nicht einzuschätzen
Betreuung durch die Koordinatorinnen des Programms im HFD						
Bereitstellung von Leitfäden für die Zusammenarbeit						
Bereitstellung von Unterlagen der teilnehmenden Hochschule(n) (z.B. Interessensbekundung, Selbstbericht)						
Unterstützung durch den Info-Hangout des HFD für studentische Peers						
Bereitstellung von Informationen zur Durchführung der Beratungstage an der teilnehmenden Hochschule (z.B. Agenda, Ablaufplan)						

Vorbereitung der Beratungstage (z.B. virtuelles Kennenlernen der Peer-Gruppe, interne Absprachen)						
gemeinsame Auswertung und Priorisierung der Empfehlungen						
Teilnahme an den hochschulübergreifenden Workshops für Austausch und Vernetzung						

B3.

Inwieweit haben die folgenden Merkmale aus Ihrer Sicht zum Gelingen der Peer-to-Peer-Strategieberatung an der (den) teilnehmenden Hochschule(n) beigetragen?

Ordnen Sie die folgenden Merkmale nach ihrem Beitrag. Eine höhere Position bedeutet einen höheren Beitrag zum Gelingen. Ziehen Sie die Elemente in die richtige Reihenfolge oder doppelklicken Sie darauf.

- Beteiligung und Commitment der Hochschulleitung
- Beteiligung von Studierenden
- Zusammenarbeit im Projektteam
- Abstimmung mit den Koordinator:innen des Programms im HFD
- Passung der Peers zu den Anliegen bzw. den Besonderheiten der Hochschule

B4.

Bitte erläutern Sie kurz die Besonderheiten und Stärken des Verfahrens der Peer-to-Peer-Strategieberatung aus Ihrer Sicht.

[Textfeld]

B5.

Welche der folgenden Faktoren jenseits der Peer-to-Peer-Strategieberatung haben aus Ihrer Sicht besonders zum Gelingen derselben an der (den) teilnehmende(n) Hochschule(n) besonders beigetragen?

- Einwerbung von Drittmitteln für Vorhaben im Bereich der Digitalisierung von Studium und Lehre (z.B. Teilnahme an Förderprogrammen auf Bundes- bzw. Landesebene)
- Synergien mit anderen Prozessen der strategischen Auseinandersetzung an der Hochschule (z.B. Hochschulentwicklungsplan, Zielvereinbarungen)
- Verfügbarkeit hochschuleigener Daten zu digital gestützten Lehr-, Lern- und Prüfungsformen
- Konsultation externer Studien zu digital gestützten Lehr-, Lern- und Prüfungsformen

- Nutzung von weiteren Informations- und Veranstaltungsangeboten des Hochschulforums Digitalisierung (z.B. Themendossiers, Praxisbeispiele im HFD showroom, Onlinekurs Digitalisierungsstrategien)
- Sonstige Förderfaktoren: [Textfeld]

Teil C: Institutionelle Veränderungen

C1.

Inwieweit wurden die folgenden übergeordneten Ziele der Peer-to-Peer-Strategieberatung aus Ihrer Sicht an der (den) teilnehmende(n) Hochschule(n) erreicht?

Die Peer-to-Peer-Strategieberatung hat die Hochschule dabei unterstützt,

	Gar nicht	In geringem Maße	Teilweise	In hohem Maße	In sehr hohem Maße	(noch) nicht einzuschätzen
den Entwicklungsstand der Digitalisierung in Studium und Lehre zu analysieren.						
strategische Ansätze und die Ausrichtung der Hochschule für digital gestützte Hochschulbildung zu überprüfen.						
bestehende Maßnahmen zur Förderung des digitalen Wandels in Studium und Lehre zu reflektieren.						
die Umsetzungs- und Nutzungsebene in den Strategieprozess durch eine breitenwirksame Beteiligung aller Statusgruppen einzubinden.						
konkrete Herausforderungen im Bereich des digitalen Lehrens gemeinsam mit externen Expert:innen zu betrachten, um Erkenntnisse für die individuelle Strategie zu generieren.						
eine auf das jeweilige Hochschulprofil abgestimmte Strategie für die Digitalisierung in Studium und Lehre (weiter-) zu entwickeln.						
langfristige Ziele für die Digitalisierung in Studium und Lehre zu definieren.						
Maßnahmen für die Umsetzung der Digitalisierung in Studium und Lehre zu erarbeiten.						

C2.

In welchen der folgenden Handlungsfelder hat die Peer-to-Peer-Strategieberatung an der (den) teilnehmende(n) Hochschule(n) aus Ihrer Sicht Entwicklungen im Bereich Strategie angestoßen?

- Profilbildung der Hochschule (z.B. Einbettung der Digitalisierung in das Gesamtprofil der Hochschule)
- Strategische Ziele für die Digitalisierung in Studium & Lehre (z.B. Formulierung einer hochschuleigenen Vision und Mission für die Digitalisierung)
- Kooperationen im digitalen Zeitalter (z.B. Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen und außerhochschulischen Akteur:innen, digital gestützte Studienangebote in Kooperation mit internationalen Partnerhochschulen)
- Forschung & Entwicklung (z.B. Einbindung innovativer Forschungsansätze zur Digitalisierung in die Lehre)

C3.

- In welchen der folgenden Handlungsfelder hat die Peer-to-Peer-Strategieberatung an der (den) teilnehmende(n) Hochschule(n) aus Ihrer Sicht Entwicklungen im Bereich Struktur angestoßen?
- Verantwortlichkeiten & Entscheidungsstrukturen (z.B. geregelte Zuständigkeiten, Einbindung aller Statusgruppen, Fachbereiche bzw. Fakultäten, zentraler Einrichtungen und Verwaltungseinheiten)
- Finanzierung (z.B. langfristige Planung personeller und finanzieller Ressourcen)
- Infrastruktur & Ausstattung (z.B. Aufbau technischer Lerninfrastrukturen)
- Support & Beratung (z.B. mediendidaktische Unterstützungsangebote für Lehrende und Studierende)
- Rechtliche Rahmenbedingungen & Qualitätsmanagement (z.B. Rechtssicherheit für den Einsatz neuer Lehr-Lernformen, Qualitätsstandards für digitale Lehre)
- Curriculumsentwicklung (z.B. curriculare Verankerung digitaler Lehr-, Lern- und Prüfungsformen, Studienangebote zur Vermittlung digitaler Kompetenzen)

C4.

- In welchen der folgenden Handlungsfelder hat die Peer-to-Peer-Strategieberatung an der (den) teilnehmende(n) Hochschule(n) aus Ihrer Sicht Entwicklungen im Bereich Kultur angestoßen?
- Personalentwicklung (z.B. Weiterbildungsangebote, wissenschaftsunterstützendes Personal für digitale Lehre)
- Anreizsysteme (z.B. Reputation, Wertschätzung, Auszeichnungen für digitale Lehre)

Interne Kommunikation (z.B. Bereitstellung von Informationen über technische Lösungen und Unterstützungsstrukturen sowie Anreize für digitale Lehre)

Innovationskultur in Studium & Lehre (z.B. Raum zur Erprobung innovativer Lehr-Lernformen)

C5.

Bitte erläutern Sie exemplarisch die wichtigsten strategischen, strukturellen und/oder kulturellen Entwicklungen an der (den) teilnehmende(n) Hochschule(n), die die Peer-to-Peer-Strategieberatung aus Ihrer Sicht angestoßen hat.

[Textfeld]

C6.

Inwieweit würden Sie anderen Hochschulen die Teilnahme an der Peer-to-Peer-Strategieberatung als Chance für die institutionelle Entwicklungsprozesse empfehlen?

Gar nicht	In geringem Maße	Teilweise	In sehr hohem Maße	In hohem Maße	(noch) nicht einzuschätzen

Teil D: Individuelle Kompetenzentwicklung

D1.

Inwiefern sind Sie persönlich bereits vor der Peer-to-Peer-Strategieberatung mit Strategieentwicklung an Hochschule in Berührung gekommen?

Überhaupt nicht

Kenntnisnahme strategischer Informationen (z.B. Leitbild der Hochschule, Hochschulentwicklungsplan, Lehrstrategie)

Beteiligung an Prozessen der Strategieentwicklung (z.B. Arbeitsgruppen, Konsultationen)

Verantwortung für Prozesse der Strategieentwicklung (z.B. Leitungsfunktion)

(Wissenschaftliche) Untersuchung von Prozessen der Strategieentwicklung (z.B. Forschungsprojekt)

Externe Beratung von Hochschulen zur Strategieentwicklung jenseits der Peer-to-Peer-Beratung

Sonstiges [Textfeld]

D2.

Inwieweit haben Sie durch die folgenden Verfahren der Peer-to-Peer-Strategieberatung neue Erfahrungen gesammelt?

	Gar nicht	In geringem Maße	Teilweise	In hohem Maße	In sehr hohem Maße	(noch) nicht einzuschätzen
Aktive Auseinandersetzung mit Strategieprozessen						
Fokussierung der Digitalisierung in Studium und Lehre als eigener Entwicklungsbereich der Hochschule						
Einbindung von Studierenden in Strategieprozesse						
Hochschulübergreifender Austausch zur Digitalisierung						
Zusammenarbeit in einem Expert:innen-Team aus Vertreter:innen unterschiedlicher Hochschulen, Fachbereichen und Organisationen						
Unterstützung in der Rolle als externe:r Expert:in (Peer) als Critical Friend						

D3.

Welche der folgenden Aussagen treffen am besten auf Ihre persönliche Kompetenzentwicklung zu?

Durch die Peer-to-Peer-Strategieberatung wurde ich dazu angeregt,

- ... statusgruppenübergreifend zusammenzuarbeiten.
- ... meine Rolle an der Hochschule zu reflektieren.
- ... die Interessen meiner eigenen Akteursgruppe in Strategieprozessen zu vertreten.
- ... meine Kompetenzen zur Koordination bzw. Begleitung von Strategieprozessen zu erweitern.
- ... mein Verständnis für Beratung bzw. meine Beratungskompetenz zu erweitern.
- ... neue Gestaltungsmöglichkeiten an meiner Hochschule zu entdecken.
- ... Lösungsansätze aus anderen Hochschulkontexten zu übertragen.

- ... die Ausgangslage an (m)einer Hochschule für die Digitalisierung in Studium und Lehre zu analysieren.
- ... Klarheit über (meine) Aufgaben und Ziele hinsichtlich der Digitalisierung von Studium und Lehre zu gewinnen.
- ... Handlungsmöglichkeiten im Hinblick auf die Digitalisierung von Studium und Lehre zu reflektieren.
- ... zwischen unterschiedlichen Interessen hinsichtlich der Digitalisierung von Studium und Lehre zu vermitteln.
- ... Erfahrungen und Praxisbeispiele für die Digitalisierung von Studium und Lehre mit anderen zu teilen.
- ... (meine) Expertise zur Digitalisierung in Studium und Lehre für die Entwicklung bedarfsgerechter Lösungen zu nutzen.
- ... den digitalen Wandel an meiner Hochschule weiter voranzutreiben bzw. zu unterstützen.
- ... mich mit anderen Akteur:innen im Bereich der Digitalisierung von Studium und Lehre zu vernetzen.
- ... als Multiplikator:in für den digitalen Wandel an Hochschulen zu agieren.

D4.

Bitte erläutern Sie kurz, worin Ihr größter persönlicher Kompetenzzuwachs im Zusammenhang mit der Peer-to-Peer-Strategieberatung bestand.

[Textfeld]

D5.

Ist es bereits vorgekommen, dass Sie in Ihrer Tätigkeit an der Hochschule auf Ihre Erfahrungen aus der Peer-to-Peer-Strategieberatung zurückgreifen konnten?

- Nein
- Ja, vereinzelt
- Ja, mehrfach

D6.

Bitte schildern Sie kurz, in welchen Situationen Sie auf die Erfahrungen aus der Peer-to-Peer-Strategieberatung zurückgreifen konnten.

[Textfeld]

D7.

Wie haben sich Ihre Austausch- und Vernetzungsaktivitäten im Bereich der Digitalisierung von Studium und Lehre seit der Peer-to-Peer-Strategieberatung verändert?

Meine Austausch- und Vernetzungsaktivitäten zur Digitalisierung in Studium und Lehre...

- ... haben sich nicht verändert.
- ... haben sich erweitert.
- ... haben sich intensiviert.
- ... haben sich erweitert und intensiviert.

D8.

Sind Sie über die Peer-to-Peer-Strategieberatung hinaus mit Mitgliedern des Projektteams an der (den) teilnehmenden Hochschule(n) in Kontakt geblieben?

- Nein
- Ja, aber nur im direkten Anschluss an die Peer-to-Peer-Strategieberatung.
- Ja, es besteht weiterhin Kontakt.

D9.

Inwieweit würden Sie Kolleg:innen die Übernahme von Aufgaben als Peer im Rahmen der Peer-to-Peer-Strategieentwicklung als Chance für individuelle Kompetenzentwicklung empfehlen?

Gar nicht	In geringem Maße	Teilweise	In hohem Maße	In sehr hohem Maße	(noch) nicht einzuschätzen

Teil E: Weiterentwicklung & Transfer der Peer-to-Peer-Strategieberatung

E1.

Welche Elemente der Peer-to-Peer-Strategieberatung lassen sich aus Ihrer Sicht besonders gut auf andere Arbeitskontexte an Hochschulen übertragen?

- Einbeziehen von Peers als Critical Friends

- statusgruppenübergreifende Zusammenarbeit
- partizipative Strategieentwicklung
- externe Koordination und Organisation von Beratungsprozessen
- Bereitstellung hochschulübergreifender Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten
- Erstellung eines Selbstberichts (IST-SOLL-Analyse)
- Verfassen eines Action Plans
- Sonstiges [Textfeld]

E2.

Wo sehen Sie Bedarf an Anpassung, Weiterentwicklung bzw. Alternativen für das Format der Peer-to-Peer-Strategieberatung?

[Textfeld]

E3.

Welche anderen Themenfelder, Leistungsbereiche und Zielgruppen könnten zur Förderung der digitalen Transformation an Hochschulen ebenfalls mit dem Peer-to-Peer-Beratungsansatz adressiert werden?

[Textfeld]

E4.

Falls Sie weitere Anmerkungen zur Peer-to-Peer-Strategieberatung oder Hinweise zur Befragung haben, freuen wir uns über einen entsprechenden Kommentar.

[Textfeld]

13 Impressum



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

Bosse, E., Lübcke, M. (2024). Peer-to-Peer-Strategieberatung. Studie zu Wirkungen, Weiterentwicklung und Transfer des Programms. Arbeitspapier Nr. 82. 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

Redaktion

Barbara Wagner, Veronika Graceva

Verlag

Edition Stifterverband – Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH

Barkhovenallee 1 • 45239 Essen • T 0201 8401-0 • mail@stifterverband.de

Layout

Satz: Elke Bosse

Vorlage: TAU GmbH • Köpenicker Straße 154 A • 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