

# Gemeinsam verändern



---

*„Zukunftskompetenzen sollten ein wichtiges Element für die Digitalisierungsstrategie sein“*

---

Die Digitalisierung von Studium und Lehre geschieht nicht von heute auf morgen. Anhand eines fiktiven

Falls veranschaulichen die Autorinnen, wie sie Hochschulen im Transformationsprozess beraten.

Dabei greifen sie auf Erfahrungen aus sieben Jahren

Peer-to-Peer-Strategieberatung in ihrer Arbeit im Hochschulforum Digitalisierung (HFD) zurück.

Diesen einjährigen Prozess haben mittlerweile 36

Hochschulen durchlaufen |

Von Josephine Sames und Jannica Budde



Foto: CHE

## Josephine Sames

ist Projektmanagerin im Hochschulforum Digitalisierung für das CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh. | [Josephine.Sames@che.de](mailto:Josephine.Sames@che.de)



Foto: CHE

## Dr. Jannica Budde

ist Senior Projektmanagerin für das Hochschulforum Digitalisierung, Gütersloh. | [Jannica.Budde@che.de](mailto:Jannica.Budde@che.de)

*Die fiktive Hochschule für angewandte Wissenschaften (HAW) Wolkenstein macht sich auf den Weg und möchte die Digitalisierung von Studium und Lehre strategisch stärken. Wir begleiten ihre Vizepräsidentin für Studium und Lehre dabei, wie sie diesen Veränderungsprozess entlang einzelner Stellschrauben angeht. Eigene Daten des Monitors Digitalisierung 360° zum Stand der Digitalisierung an deutschen Hochschulen ordnen die Relevanz der angesprochenen Themen ein.*

Die mittelgroße HAW Wolkenstein hat seit einiger Zeit mit sinkenden Studierendenzahlen zu kämpfen. Der Campus liegt zentral in der recht mittelständisch geprägten Stadt Wolkenstein. Als klassische Pendler-Hochschule wählen vor allem Studierende aus der lokalen Umgebung die Hochschule für Ihr Studium aus. Die HAW, die sich als regionaler Motor versteht, bietet ein breites Fächerspektrum aus wirtschaftlichen, MINT- und sozialwissenschaftlichen Fächern an. Im Präsidium der Hochschule wurde vor Kurzem der Beschluss gefasst, dass man unter anderem die Lehre modernisieren möchte, um attraktiver für überregionale Studierende zu sein und Fachkräfte in die Region zu bringen. Die frisch gewählte Vizepräsidentin für Studium und Lehre, Professorin Thalberg, hat das Mandat erhalten, eine Digitalisierungsstrategie

für Studium und Lehre zu entwickeln, und startet voller Elan.

Professorin Thalberg weiß, dass sich spätestens seit der Coronapandemie die meisten Lehrenden ihrer Hochschule mit der Digitalisierung in Studium und Lehre auseinandergesetzt haben. Wie die allgemeine Stimmungslage zur Digitalisierung inzwischen aussieht, ist ihr nicht bekannt. Sie kann sich jedoch auf die Evaluationen beziehen, die am Ende eines jeden Semesters durchgeführt werden und die sie aggregiert abrufen kann. Aus eigener Erfahrung weiß sie, dass das Supportzentrum tolle Kurse anbietet, die Dozierende in Anspruch nehmen können, um ihre Lehre weiterzuentwickeln – die Kurse aber selten voll ausgelastet sind. In ihrer Rolle als Dozentin tauscht sie sich gerne mit anderen engagierten Kolleginnen und Kollegen in ihrem Fachbereich aus. Von

### Das Diskussionspapier

Im Rahmen der Peer-to-Peer-Strategieberatung unterstützt das Hochschulforum Digitalisierung seit 2017 Hochschulen bei der Digitalisierung von Studium und Lehre. Das Diskussionspapier „Die digitale Transformation in Studium und Lehre strategisch stärken“ fasst zentrale Herausforderungen und Empfehlungen zusammen, die aus der Begleitung von 36 Hochschulen gewonnen wurden. Es bietet strategischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern Einblicke und Anregungen zur strategischen Gestaltung der digitalen Transformation an ihren Hochschulen. Veröffentlicht wurde das Diskussionspapier im April 2024.

[https://hochschulforumdigitalisierung.de/wp-content/uploads/2024/04/HFD\\_DP\\_30\\_digitale\\_Transformation\\_strategisch\\_staerken.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/wp-content/uploads/2024/04/HFD_DP_30_digitale_Transformation_strategisch_staerken.pdf)



vorseiten der IT bekommt sie mit, dass es beim WLAN in einer anderen Fakultät immer noch stellenweise hakt. Darüber hinaus ist ihr durch einen Workshop vom HFD die Relevanz von Future Skills für die eigene Hochschule noch einmal bewusst geworden. Ihr Wunsch ist es, dass diese stärker in die Studiengänge integriert werden – auch um diese attraktiver für Studierende zu machen.

Wie geht sie also vor? Was sind ihre nächsten Schritte?

**Empfehlung I: Entwickeln Sie die Digitalisierungsstrategie(n) ausgehend vom Profil Ihrer Hochschule.**

Professorin Thalberg beginnt damit, sich mit dem Profil ihrer Hochschule genauer zu beschäftigen, schaut

sich die bestehenden Strategiepapiere, wie das Leitbild Lehre, an und rekapituliert frühere Strategieprozesse. Sie überlegt sich, woran sie andocken kann: Als Campushochschule möchte sie keine flächendeckende Online-Lehre so wie in Corona-Zeiten etablieren. Vielmehr möchte sie die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen, um Lehre flexibler zu gestalten und Präsenzzeiten besser zu nutzen. Sie weiß auch, dass viele Studierende in der Region nebenbei arbeiten und die Möglichkeiten synchroner hybrider Lehre schätzen. Die Hochschule ist bereits regional gut verankert. Das soll auch so bleiben. Deshalb spielen internationale Partnerschaften für sie keine so große Rolle. Je mehr sie sich mit den Themen auseinandersetzt, desto mehr wird ihr klar, dass Zukunftskompetenzen für die HAW ein wichtiges Element für die Digitalisierungsstrategie sein sollten. Konkrete Ziele und Maßnahmen möchte sie aber aus verschiedenen Gründen nicht alleine entwickeln.

### **Der Monitor Digitalisierung 360°**

Mit dem Monitor Digitalisierung 360° liefert das Hochschulforum Digitalisierung vergleichbare Daten, die flächendeckende Aussagen zur Entwicklung der Digitalisierung in Studium und Lehre zulassen. Dadurch schafft es eine repräsentative empirische Datenbasis. Das Monitoring erfolgt auf Basis eines repräsentativen Rundumblicks durch die Erfahrungen und Eindrücke zentraler Hochschulakteure im Bereich Studium und Lehre: Hochschulleitungen, Support-Mitarbeitende, Lehrende und Studierende. Die zweite Ausgabe des Monitors Digitalisierung 350° ist im November 2024 erschienen.

<https://hochschulforumdigitalisierung.de/monitor-digitalisierung/>

*Mit dem Ziel, Lehre flexibler zu gestalten, ist Professorin Thalberg nicht allein: 81,5 Prozent der Hochschulleitungen sagen, dass Flexibilität der Lehre ein strategisches Ziel ist, das mit der Digitalisierung von Studium und Lehre erreicht werden soll (Monitor Digitalisierung 360 Grad, 2024).*

### **Empfehlung II: Binden Sie alle Statusgruppen ein – auch die, die in Strategieprozessen selten aktiv beteiligt sind.**

Professorin Thalberg weiß nämlich, dass die Beteiligung aller Statusgruppen und insbesondere von Studierenden wichtig ist, um deren Bedarfe und Perspektiven zu berücksichtigen – aber insbesondere auch, damit die angestoßenen Prozesse von allen Statusgruppen breit getragen werden. Sie muss daher Entscheidungen treffen: Welche Personen, Strukturen, Gremien und Arbeitskreise der Hochschule möchte und muss sie einbeziehen? Welche Formate eignen sich für eine partizipative Strategieentwicklung? Und vor allem: Wie kommt sie an die jeweiligen Zielgruppen dran? Bei anderen Prozessen an ihrer Hochschule war es nämlich schwierig, insbesondere Studierende zu erreichen. Deswegen möchte sie etwas Neues ausprobieren: Im Rahmen eines HFD-Kurses hat sie von guten Erfahrungen gehört, ein Losverfahren einzusetzen, um Personen proaktiv zu motivieren sich zu beteiligen (vgl. Müller-Voigt, I., Kopper, J. (2022), S. 62).

*Gut, dass Professorin Thalberg an die Einbindung der Studierenden denkt. Nur 14 Prozent der Hochschulleitungen gaben im Wintersemester 2023/24 an, dass Studierende(nvertretungen) maßgeblich an der Strategiebildung beteiligt sind. Im Sommersemester 2022 sagten dies noch gut 33 Prozent (Monitor Digitalisierung 360 Grad, 2024).*

### **Empfehlung III: Investieren Sie Zeit in die Entwicklung passender Kommunikationsstrategien für die unterschiedlichen Statusgruppen.**

Durch das Losverfahren hat sich eine engagierte Gruppe aus Lehrenden, Supportmitarbeitenden und Studierenden zusammengefunden, die schon erste Dinge entwickelt hat. Die Protokolle der Arbeitsgruppe sind öffentlich zugänglich, doch Professorin Thalberg möchte die Ergebnisse noch breiter in die Hochschule tragen und die Möglichkeit für Feedback geben. Auf dem Wolkenstein-Blog berichtet sie persönlich von den Ergebnissen dieser Arbeitsgruppe und lädt die Angehörigen der Hochschulen ein, zu kommentieren und weitere Ideen einzubringen. Sie weiß, dass der Blog vor allem von den Mitarbeitenden gelesen wird. Daher lädt sie zudem den AstA und die Fachschaften ein und stellt den Studierenden die bisherigen Entwicklungen mit der Bitte vor, diese weiterzugeben und zu diskutieren. Zudem informiert sie regelmäßig die offiziellen Gremien wie Präsidium und Senat.

*Eine gute Kommunikation der Strategie wirkt Wunder: 83,8 Prozent der Lehrenden, die die Strategie(n) für die Digitalisierung in Studium und Lehre kennen, beziehen diese in irgendeiner Form auch in ihre eigene Lehrplanung mit ein (Monitor Digitalisierung 360 Grad, 2024).*

### **Empfehlung IV: Etablieren Sie eine Kultur der Wertschätzung für die Lehre.**

In der Arbeitsgruppe, die Professorin Thalberg leitet, wurde darüber diskutiert, dass Lehre in der Breite nicht unbedingt den Stellenwert hat, die sie an einer HAW haben sollte. Daher erarbeiten sie einen Vorschlag, um das Engagement und die Leistungen der Lehrenden besser sichtbar zu machen. Frau Müller, die das Supportzentrum leitet, erklärt sich bereit, einmal im Monat einen Lunchtalk anzubieten, bei dem sich



Lehrende über ihre digitalen Lehrinnovationen austauschen können. Außerdem prüft Professorin Thalberg Optionen, wie die laut Lehrverpflichtungsverordnung möglichen Deputatsreduktionen in Wolkenstein tatsächlich umgesetzt werden können. Sie weiß zudem, dass sich Wertschätzung seitens der Hochschule auch in der Bereitstellung von Ressourcen ausdrückt: Geeignete Räumlichkeiten, technische Ausstattung und eine gute Supportstruktur setzen Anreize für die Weiterentwicklung der Lehre. Davon sind schon gute Ansätze in Wolkenstein vorhanden, glaubt sie. Jetzt muss sie das nur noch an die Lehrenden bringen.

*Bestehende Anreizsysteme für digitale Lehre scheinen den Lehrenden nicht immer bekannt zu sein. Während 70,9 Prozent der Hochschulleitungen behaupteten, dass es Auszeichnungen oder Preise gibt, bestätigten dies nur 13,1 Prozent der Lehrenden (Monitor Digitalisierung 360 Grad, 2024).*

### **Empfehlung V: Identifizieren Sie auf Basis Ihres Hochschulprofils relevante Kompetenzen für alle Absolventinnen und Absolventen jenseits der Fachkompetenzen.**

Future Skills sind ein wichtiger Teil der Überlegungen von Professorin Thalberg zur Digitalisierungsstrategie. Eine befreundete Hochschuldidaktikerin schlägt ihr vor, sich an der Hochschule auf ein gemeinsames Set an überfachlichen Kompetenzen zu einigen, das zum Hochschulprofil passt. Dies kann dann auch für die gezielte Gewinnung von neuen Studierenden genutzt werden. Die konkrete Ausgestaltung sei dann Aufgabe der Fakultäten und Studiengänge selbst. Professorin Thalberg findet den Vorschlag sehr gut und bringt diesen in die Arbeitsgruppe ein. Zeitgleich diskutiert sie dies mit ihren Kolleginnen und Kollegen im Präsidium und informiert den Senat über das Vorgehen. Außerdem trägt sie ihre Idee den Studiendekaninnen und -dekanen vor,

um die Studiengangsleitungen zu gewinnen, ohne die eine Bestandsaufnahme der bereits verankerten Future Skills nicht möglich ist.

Nachdem dieser Vorschlag nach einiger Überzeugungsarbeit von allen Seiten positiv aufgenommen worden ist, initiiert die Arbeitsgruppe einen Workshop, in dem ein hochschulweiter Kompetenzkatalog entwickelt wird. An diesem Workshop nehmen nicht nur Supportmitarbeitende sowie Lehrende und Studierende und die Studiengangsleitungen aus allen Fakultäten teil, sondern auch Vertreterinnen und Vertreter aus der Berufspraxis. So können die fachlichen Anforderungen der Hochschule mit den Erwartungen des regionalen Arbeitsmarkts abgeglichen werden (vgl. Horstmann, N., Klemme, L. (2024), S. 20).

*Mit dem ernstgemeinten Fokus auf Future Skills kann sich die Hochschule Wolkenstein einen echten Standortvorteil aufbauen: Nur 48 Prozent der Studierenden sagen, dass Zukunftskompetenzen im Rahmen ihrer Lehrveranstaltungen oder in extracurricularen Angeboten bisher gefördert werden (Monitor Digitalisierung 360 Grad, 2024).*

### Es ist ein Jahr vergangen:

Frau Professorin Thalberg blickt zurück und ist stolz, was sie schon alles geschafft haben. Der Senat hat die Strategie auf Basis des von der Arbeitsgruppe entwickelten Strategiepapiers beschlossen und das Supportzentrum macht sich nun an die Arbeit, passende Qualifizierungsmaßnahmen für kompetenzorientierte Formate zu entwickeln. Neben kleineren Verbesserungen bei den Anreizen, gibt es seit Neuestem ein Beratungsangebot für Studiengänge, die Future Skills integrieren möchten, das auch genutzt wird. Sie nutzt den Tag der Lehre um die bisherigen Erfolge zu feiern und die Mitarbeitenden und Studierenden auf den neuesten Stand des Prozesses mitzunehmen. Sie vergegenwärtigt sich, dass ...

- Kommunikation ein Dauerthema ist. Sie plant daher auch in Zukunft in regelmäßigen Abständen innerhalb der verschiedenen Kommunikations-

strategien die Statusgruppen zu den neuesten Ständen zu informieren.

- Die Option für Partizipation sollte immer wieder geöffnet werden. So kann sie interessierte und neue Mitarbeitende und Studierende regelmäßig miteinbeziehen.
- Es braucht einen langen Atem. (Change-)Prozesse brauchen Zeit und Geduld in der Umsetzung. //

### Weitereführende Links

Peer-to-Peer-Strategieberatung:  
<https://hochschulforumdigitalisierung.de/peer-to-peer-strategieberatung/>

Strategiekurs:  
<https://kurse.hfd.digital/strategie-grundlagen>

### Quellen

Budde, J., Dänzer Barbosa, M., Peters, L., Sames, J., Wagner, B. (2024): Die digitale Transformation in Studium und Lehre strategisch stärken. Diskussionspapier Nr. 30. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

Budde, J. & Friedrich, J. (2024): Monitor Digitalisierung 360°. Wo stehen die deutschen Hochschulen? Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

Horstmann, N., & Klemme, L. (2024): Future Skills to go. In: strategie digital. Magazin für Hochschulstrategien im digitalen Zeitalter (10/2024), Ausgabe #05: Kooperative Curriculumentwicklung, Hochschulforum Digitalisierung, S. 20.  
[https://hochschulforumdigitalisierung.de/wp-content/uploads/2024/10/strategie-digital\\_Ausgabe05\\_Kooperative-Curriculumentwicklung.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/wp-content/uploads/2024/10/strategie-digital_Ausgabe05_Kooperative-Curriculumentwicklung.pdf)

Müller-Vogt, I. & Kopper, J. (2022): Partizipation durch Losverfahren. In: strategie digital. Magazin für Hochschulstrategien im digitalen Zeitalter (10/2022), Ausgabe #03: Partizipation, Hochschulforum Digitalisierung, S. 62.  
[https://hochschulforumdigitalisierung.de/wp-content/uploads/2023/10/SD\\_03\\_Einzel.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/wp-content/uploads/2023/10/SD_03_Einzel.pdf)

---

*„Es braucht Kommunikation, Partizipation, Zeit  
und Geduld, um Changeprozesse umzusetzen“*

---

