

# Verankerung digitaler Hochschulbildungskonzepte strukturell ermöglichen

## Nachbetrachtung von Workshops mit Lehrenden und Beratenden



### Forschungsprojekt:

Forschungsprojekt BRIDGING - Transfer digitaler Hochschulbildungskonzepte

Technische Universität Hamburg

Institut für Technische Bildung und Hochschuldidaktik

### Autorinnen und Autoren:

Christiane Arndt, Lisa Figura, Tina Ladwig und Axel Dürkop

Gestaltung: Johanna Mörke und Dorothee Schielein

### Weitere Informationen:

<https://bridging.rz.tuhh.de>



**ITBH**

**TUHH**

Technische Universität Hamburg

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

# **Transfer und Verankerung digitaler Hochschul- bildungskonzepte strukturell ermöglichen**

## **Nachbetrachtung von Workshops mit Lehrenden und Beratenden**

Der vorliegende Beitrag wurde im Rahmen des Forschungsprojektes BRIDGING von Christiane Arndt, Lisa Figura, Tina Ladwig und Axel Dürkop erstellt und steht unter der Lizenz CC BY-NC-SA 4.0.

DOI: <https://doi.org/10.15480/882.3170>

## **Inhalt**

1 Hintergrund der Workshops.....	3
2 Auswahl und Zusammensetzung der Workshopteilnehmenden .....	3
3 Workshopkonzept (Drehbuch) .....	5
4 Selbstpositionierung .....	10
5 Gründe für Differenzen zwischen aktueller und gewünschter Situation .....	20
6 Gruppenarbeiten: Fokussierung Verankerung.....	27
6.1 Ergebnisse Workshop 1 .....	27
6.2 Ergebnisse Workshop 2 .....	30
6.3 Ergebnisse Workshop 3 .....	34
7 Reflexionen und Zusammenführung auf Hochschulebene .....	37
8 Reflexionen zum Workshop-Konzept.....	43

## 1 Hintergrund der Workshops

Im Forschungsprojekt BRIDGING<sup>1</sup> wurde der Transfer digitaler Hochschulbildungskonzepte in Fachdisziplinen im Kontext von Hochschulverbänden untersucht. Dafür wurde ein mehrstufiges empirisches Forschungsdesign entwickelt, das Expert\_inneninterviews und Workshops umfasste. Unter digitalen Hochschulbildungskonzepten werden in Anlehnung an Pasternack et al. (2018)<sup>2</sup> hochschulsystembezogene Leitideen und Umsetzungsansätze (Formate, Prozesse, Produkte) für die Gestaltung akademischer Bildung(seinrichtungen) im Kontext der digitalen Transformation verstanden. Das Forschungsprojekt war für eine Laufzeit von einem Jahr angelegt (01.01. - 31.12.2018). Darauf folgten zwei Verlängerungen, so dass bis zum 30.09.2020 insgesamt drei Projektphasen umgesetzt wurden.

Erkenntnisse aus den Interviews in der ersten Projektphase mit Verbund- und Fachexpert\_innen<sup>3</sup> in Baden-Württemberg, Bayern, Nordrhein-Westfalen und Hamburg wiesen darauf hin, dass neben strategischen Fragestellungen vor allem Fragen nach struktureller Verbreitung und Verankerung von hoher Relevanz sind.

Dabei scheinen sich sowohl für die Lehrenden als auch die Beratenden als wesentliche Akteur\_innen Hürden zu ergeben. Daher nahmen die Workshops die strukturellen Rahmenbedingungen von Hochschulen als Ausgangspunkt, um ausgehend von diesen beiden relevanten Akteursgruppen in einen Austausch über Übernahmen, Verbreitung und Verankerung zu treten und Handlungsoptionen zu entwickeln.

## 2 Auswahl und Zusammensetzung der Workshopteilnehmenden

Um einen einfachen Überblick über engagierte Lehrende zu bekommen, wurde auf die vergebenen Fellowships des Stifterverbands<sup>4</sup> zurückgegriffen. Dafür wurden in einem ersten Schritt dort vertretene Lehrende, die selbst ein Lehrkonzept mit Bezug zu digitalen Medien umsetzen, identifiziert. Zudem wurden Beratende aus durch den Qualitätspakt Lehre geförderten Projekten recherchiert. Aufgrund der Fallauswahl wurden dabei nur die vier o.g. Bundesländer einbezogen. Da Hamburg und Bayern in den Fellowships unterrepräsentiert sind, wurden zusätzlich engagierte Lehrende mithilfe der Verbundplattformen einbezogen.

Aus den identifizierten Personen wurde eine Auswahl getroffen. Es war angestrebt, sowohl die Balance zwischen den Bundesländern, Lehrenden und Beratenden, Universitäten und Hochschulen für Angewandte Wissenschaften als auch Fachdisziplinen zu gewährleisten. Es wurden 54 Lehrende und 46 Beratende persönlich angeschrieben.

---

1 <https://bridging.rz.tuhh.de/>

2 Pasternack, P., Hechler, D. & Henke, J. (2018). *Die Ideen der Universität: Hochschulkonzepte und hochschulrelevante Wissenschaftskonzepte*. Bielefeld: UniversitätsVerlagWebler.

3 Verbundexpert\_innen waren Personen, die aktiv in den Verbänden sind und über strategisches (z.B. Gründe für die Verbundkonstitution) und taktisch-operatives (z.B. Mehrwert für Hochschulen) Wissen verfügen, Fachexpert\_innen über Wissen in und über ihr Fach, aber auch über ihre Fakultät/ihren Fachbereich.

4 <https://www.stifterverband.org/lehrfellowships>. Zugriff: November 2020.

Insgesamt nahmen 20 Lehrende (9 Männer, 11 Frauen) und 12 Beratende (9 Frauen, 3 Männer) an den drei Workshops im November 2018 teil. Am ersten Tag jeweils vier Lehrende und Beratende, am zweiten jeweils sechs Lehrende und Beratende und am dritten zehn Lehrende und zwei Beratende teil.

Alle Teilnehmenden wurden gebeten, vor dem Workshops ein vorbereitetes Kurzprofil zu ergänzen, in dem sie ihre Konzepte (i.S. eines Beratungs- oder Lehrkonzepts) beschreiben und ihre Erwartungen hinsichtlich des Workshops äußern konnten. Dieses wurde den Teilnehmenden der jeweiligen Workshopgruppe zugesandt, um ihnen vorab Gelegenheit zu geben, sich und die unterschiedlichen Konzepte kennenzulernen.

Aufgrund der hohen Varianz sowie der festen Terminvorgaben konnte die geplante einheitliche Gruppenkonstellation nicht erreicht werden. Bei der Bundeslandverteilung zeigt sich eine deutliche Dominanz von Hamburg und Nordrhein-Westfalen, welche durch die lange Anfahrtszeit für einen vierstündigen Workshop für Teilnehmende aus Bayern und Baden-Württemberg erklärt werden kann. Zudem dominiert die Zugehörigkeit zu (Technischen) Universitäten. Hinsichtlich der Fakultäten und Fachbereiche, an denen die teilnehmenden Lehrenden tätig sind, dominierten ausgehend von der DFG-Fachsystematik<sup>5</sup> die Geistes- und Sozialwissenschaften.

Im Folgenden werden der Ablauf der Workshops (→ Kapitel 3), die Ergebnisse der Selbstpositionierungen (→ Kapitel 4), Plenumsdiskussionen (→ Kapitel 5) sowie Gruppenarbeiten (→ Kapitel 6) vorgestellt. Darauffolgend werden zusammenfassende Reflexionen geteilt und die erarbeiteten Gruppenergebnisse auf Hochschulebene grafisch zusammengeführt (→ Kapitel 7). Abschließend wird das Workshopkonzept ausgehend von der Evaluation und hinsichtlich einer Übertragbarkeit reflektiert.

---

<sup>5</sup> Deutsche Forschungsgemeinschaft e.V. (2017). *DFG-Fachsystematik der Wissenschaftsbereiche, Fachgebiete, Fachkollegien und Fächer für die Amtsperiode 2016-2019*. Bonn. Abgerufen von: [https://www.dfg.de/dfg\\_profil/gremien/fachkollegien/faecher/](https://www.dfg.de/dfg_profil/gremien/fachkollegien/faecher/). Zugriff: April 2018.

### 3 Workshopkonzept (Drehbuch)

Zeit	Thema	Inhalte	Ziel	Methoden/ Material
14:00 – 14:20	<b>Ankommen und Kennenlernen</b>	<p><b>Begrüßung und Vorstellung BRIDGING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Team Vorstellung</li> <li>• Idee</li> <li>• Theoretische Verortung</li> <li>• Forschungsfragen</li> <li>• Samplingstrategie</li> <li>• Einordnung der Workshops: Interesse an den strukturellen Aspekten, wenn es um Transfer und Verankerung von Konzepten geht. Dazu zählen sowohl Lehr- und Lernkonzepte der Lehrenden als auch Beratungsangebote der Berater_innen</li> <li>• Überleitung zum Kennenlernen in der Gruppe</li> </ul>	Den Teilnehmenden einen Überblick in theoretische und empirische Vorgehensweise von BRIDGING geben und Rolle des Workshops vermitteln. Erwartungen bezüglich des Inhalts lenken.	PPP
14:20 – 14:25		<b>Vorstellung des Workshopablaufs</b>	Orientierung	Erläuterung
14:25 – 14:45		<p><b>Kennenlernen der Gruppe</b></p> <p>Aufstellung im Raum:</p> <p>1 Stellen Sie sich vor, der Boden ist eine Deutschlandkarte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Wo haben Sie studiert?</li> <li>b) Wo arbeiten Sie aktuell?</li> </ul> <p>2 Stellen Sie sich vor, der Raum ist die DFG-Fachsystematik:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Was haben Sie studiert?</li> </ul>	Kennenlernen von Unterschieden und Gemeinsamkeiten.	<p>Aufstellung</p> <p>Ausdrucke: Nord, Süd, Ost, West (während der Frage auf dem Boden verteilen)</p> <p>Ausdrucke: Lebenswissenschaften, Naturwissenschaften, Geistes- und Sozialwissenschaften oder</p>

		b) Mit welchen Fächern arbeiten Sie aktuell am intensivsten zusammen?		den Ingenieurwissenschaften (während der Frage auf dem Boden verteilen)
<b>14:45 – 15:00</b>	<b>Pause</b>	Austausch im Foyer		
<b>15:00 – 15:05</b>	<b>Identifikation aktueller Potentiale und Hindernisse für die Verankerung Ihrer Konzepte</b>	<p><b>Reflexionsübung Koordinatensysteme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstellung Koordinatensystem mit unterschiedlichen Ebenen ausgehend von Hochschulstrukturebenen (außer Studierende)</li> <li>• Ebenen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Externe Netzwerke/Hochschulverbünde</li> <li>○ Externe Fachkolleg_innen</li> <li>○ Strategische Ebene (Hochschulleitung)</li> <li>○ Zentrale Einrichtungen und Organisationseinheiten</li> <li>○ Dekanate/Fakultäten</li> <li>○ Institute</li> <li>○ Direkte Kolleg_innen</li> <li>○ Nirgendwoher/nirgendwohin/niemandem</li> </ul> </li> <li>• Bedeutung der Farbpunkte (Lehrende Blautöne; Beratende Rottöne)</li> </ul> <p><b>Aufgabe:</b></p> <p>Bitte vergeben Sie einen Punkt anhand folgender zwei Fragen.</p>	Abgleich von aktueller Situation (IST) und der Wunschsituation (SOLL) nach Rollen der Teilnehmenden, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Lehrenden und Beratenden zu sehen sowie ggf. Auffälligkeiten auf bestimmten Ebenen zu identifizieren.	<p>Klebspunkte in 2 Farben</p> <p>4 Koordinatensysteme (2 IST, 2 SOLL) auf Metaplanwand an Stellwand</p>
<b>15:05 – 15:10</b>		<p>1 IST</p> <p>Horizontal: Wohin geben Sie Ihre Konzepte aktuell am meisten weiter?</p>	Erfassung der Situation bei der Weitergabe und Aufnahme von Konzepten ausgehend davon, dass Transfer einen Entwicklungs- und	Koordinatensystem 1 IST

		Vertikal: Woher übernehmen Sie aktuell die meisten Ideen für Ihre Konzepte?	Aufnahmekontext beinhaltet. Weitergabe meint kommunikativ oder materiell.	
<b>15:10 – 15:15</b>		1 SOLL  Stellen Sie sich vor, Sie könnten sich etwas wünschen und es geht in Erfüllung.  Horizontal: Wohin würden Sie Ihre Konzepte gerne mehr weitergeben?  Vertikal: Woher würden Sie gerne mehr Ideen für Konzepte übernehmen?	Wunderfrage unabhängig von aktuellen Rahmenbedingungen zur Schaffung von Visionen.	Koordinatensystem 1 SOLL
<b>15:15 – 15:20</b>		2 IST  Horizontal: Wo wurde Ihr Konzept am stärksten verankert?  Vertikal: Mit wem arbeiten Sie am intensivsten bei der Entwicklung Ihrer Konzepte zusammen?	Erfassung der Situation bei der Verankerung und der Entwicklung von Konzepten.	Koordinatensystem 2 IST
<b>15:20- 15:25</b>		2 SOLL  Stellen Sie sich wieder vor, Sie könnten sich etwas wünschen und es geht in Erfüllung.  Horizontal: Wo würden Sie Ihr Konzept gerne stärker verankern?  Vertikal Mit wem würden Sie gerne intensiver bei der Entwicklung Ihrer Konzepte zusammenarbeiten?	Wunderfrage unabhängig von aktuellen Rahmenbedingungen zur Schaffung von Visionen.	Koordinatensystem 2 SOLL

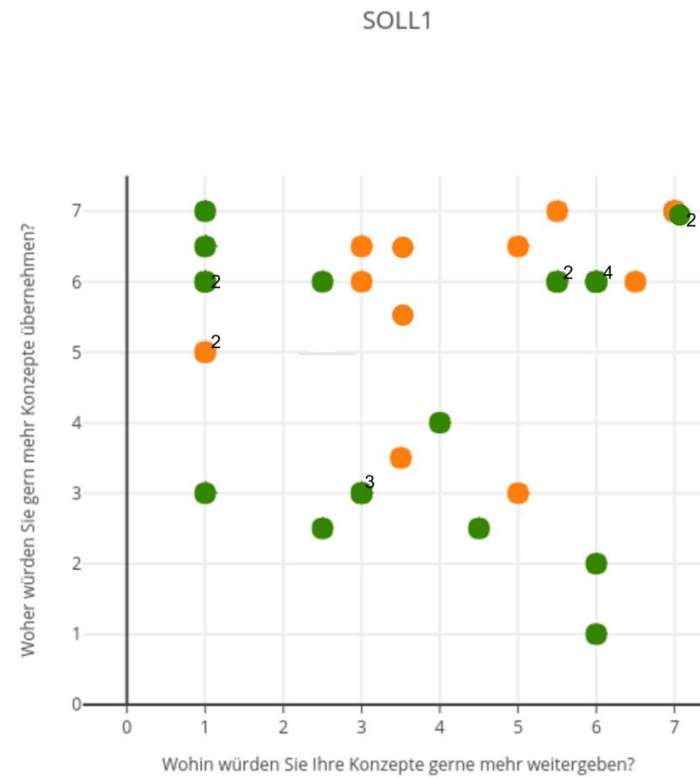
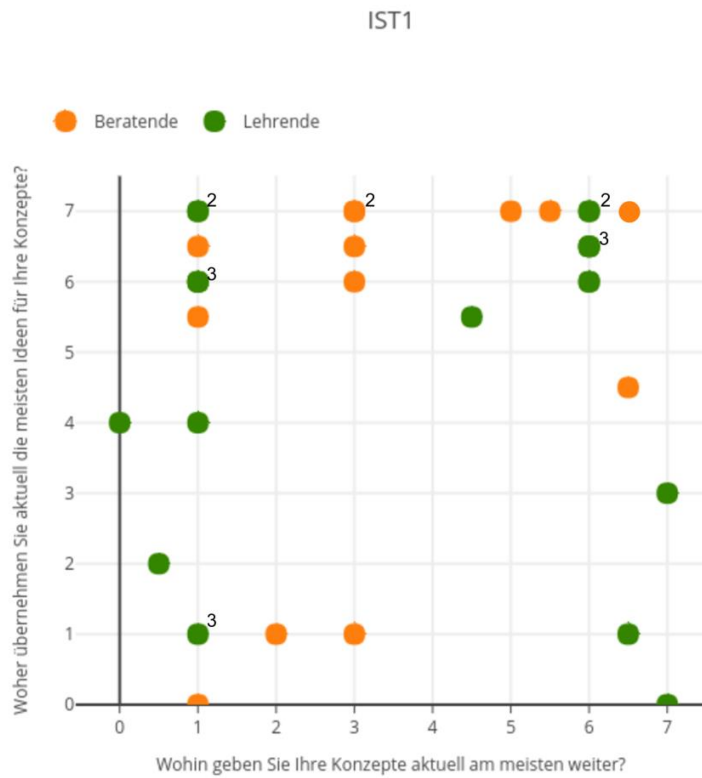
15:25 – 15:35		<b>Eindrücke mit mentimeter sammeln</b>  Was sind die Ihrer Meinung nach Gründe für Differenzen von dem aktuellen Zustand und dem Wunschzustand?		Einzelarbeit  mentimeter mit open ended Präsentation, Link mit Code
15:35- 15:55		<b>Diskussion über die gegebenen Antworten</b>  Was fällt Ihnen auf, wenn Sie die Beiträge der anderen Teilnehmenden lesen?  Kurze Fokussierung auf das erste Koordinatensystem.	Identifikation von ähnlichen und unterschiedlichen Herausforderungen / Hürden	Gruppendiskussion
15:55- 16:00		<b>Überleitung Gruppenarbeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppenarbeit anhand der Rollen als Lehrende/Beratende in 2 Räumen</li> <li>• Fokus auf zweitem Koordinatensystem zur Verankerung und Entwicklung</li> </ul>	Orientierung  <b>Ausnahme:</b> Wenn es nur 2 Personen von einer Gruppe gibt, wird die Gesamtgruppe aufgeteilt.	
16:00 – 16:10	<b>Pause</b>			
16:10 – 17:10	<b>Vision für die Verankerung Ihrer Konzepte</b>	<b>Reflexion der eigenen Positionierung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Teilnehmenden reflektieren kurz ihre gesetzten Punkte auf dem zweiten Koordinatensystem und stellen sich gegenseitig die Problemstellung vor.</li> <li>• Abgleich der genannten Zielebenen und Identifikation einer dominanten Zielebene (Beispiel: Strategische Ebene/ Hochschulleitung)</li> <li>• Einigung in der Gruppe, ob alle dasselbe Ziel bearbeiten wollen</li> </ul>	Erarbeitung eines konkreten Wegs zur Erreichung des Wunschzustands ausgehend von einer ausgehandelten Zielebene.	Gruppenarbeit in 2 Gruppen  ausgefüllte Koordinatensysteme (2 IST und SOLL),  Stifte, Karten in verschiedenen Formen,

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Visualisierung des Weges zum Ziel</li> </ul> <p><b>Aufgabe:</b> Skizzieren Sie auf dem vorbereiteten Plakat den Weg von IST zu SOLL anhand folgender Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wen brauchen Sie dafür?</li> <li>• Was brauchen Sie dafür?</li> <li>• Wie gehen Sie vor (z.B. bei Hürden)?</li> <li>• Welche Rolle spielen dabei die Serviceeinrichtungen bzw. Fachbereiche?</li> </ul>		<p>Aufgabe mit Fragestellungen</p> <p>Metaplanwand</p>
17:10 – 17:20	<b>Pause</b>	Metaplanwände/Plakate in einem Raum anbringen		
17:20 – 17:45	<b>Gallery Walk</b>	<p><b>Vorstellung der Ergebnisse</b></p> <p>Die Gruppen stellen sich gegenseitig ihr Ergebnis vor.</p>	Perspektivwechsel ermöglichen und Gemeinsamkeiten oder Unterschiede in den Problemstellungen und Lösungswegen nachvollziehen.	Gallery Walk: Präsentation an Stellwänden
17:45-18:00		<p><b>Zusammenfassung des Gallery Walks</b></p> <p><b>Ausblick Teilnehmende</b></p> <p>Wer ist die erste Person, die Sie in ihrer Hochschule ansprechen?</p>		
18:00 – 18:05	<b>Abschluss</b>	<p>Ausblick BRIDGING</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation per limesurvey</li> <li>• Dokumentation</li> </ul>		
18:05 – 19:00	<b>Informeller Austausch</b>			

## 4 Selbstpositionierung

Die Teilnehmenden sollten sich anhand von Fragestellungen hinsichtlich der Übernahme, Weitergabe, Entwicklung und Verankerung von Konzepten in zwei Koordinatensystemen positionieren. Diese repräsentierten einmal den aktuellen Zustand und einmal den Wunschzustand. Ausgangspunkt war dabei das Lehr- oder Beratungskonzept, das die Teilnehmenden in ihrem Profil angegeben haben, sowie strukturelle Ebenen von Hochschulen bzw. hochschulexterne Netzwerke. Individuelle Kontakte wurden dabei ebenso berücksichtigt. Ziel der Übung war es, den von den Teilnehmenden am relevantesten eingeschätzten Bereich zu identifizieren. Die Einschätzung wurde dabei den Teilnehmenden überlassen.

Die Selbstpositionierungen aller Teilnehmenden der drei Workshops hinsichtlich der Übernahme, Weitergabe, Entwicklung und Verankerung von Konzepten sind in folgenden Abbildungen zusammengefasst. Bereits während der Positionierung wurde deutlich, dass die Auswahl einer Position nicht der komplexen beruflichen Realität gerecht werden kann und dass die Wunschpositionierung nicht mit einer Reduktion der bisherigen Aktivitäten gleichzusetzen ist. Es handelt sich dabei um keine statistische Befragung, sondern diente der Selbstreflexion und ist dementsprechend zu interpretieren.



**Bedeutung der Werte**

- 0: nirgendwohin/niemanden
- 1: Direkte Kolleg\_innen
- 2: Institute
- 3: Dekanate/Fakultäten
- 4: Zentrale Einrichtungen und Organisationseinheiten
- 5: Strategische Ebene (Hochschulleitung)
- 6: Externe Fachkolleg\_innen
- 7: Externe Netzwerke/Hochschulverbände

Abb. 1: Zusammenführung der Selbstpositionierungen, Teil 1

Wenngleich es sich um keine quantitative Umfrage handelt, sind bestimmte Tendenzen erkennbar, von denen einige im Folgenden zusammengefasst werden und als Diskussionsgrundlage dienen können. Selbstpositionierungen, die sich zwischen den Ebenen befanden, wurden im Sinne der Übersichtlichkeit der höheren Zahl zugeordnet.

## Übernahme – Selbstpositionierung:

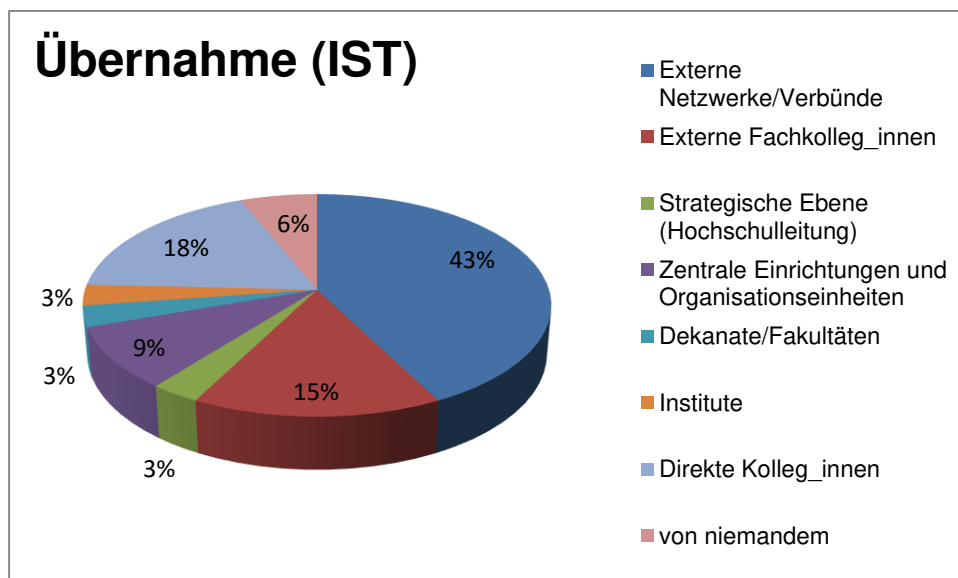


Abb. 2: Selbstpositionierung bei Übernahmen gesamt

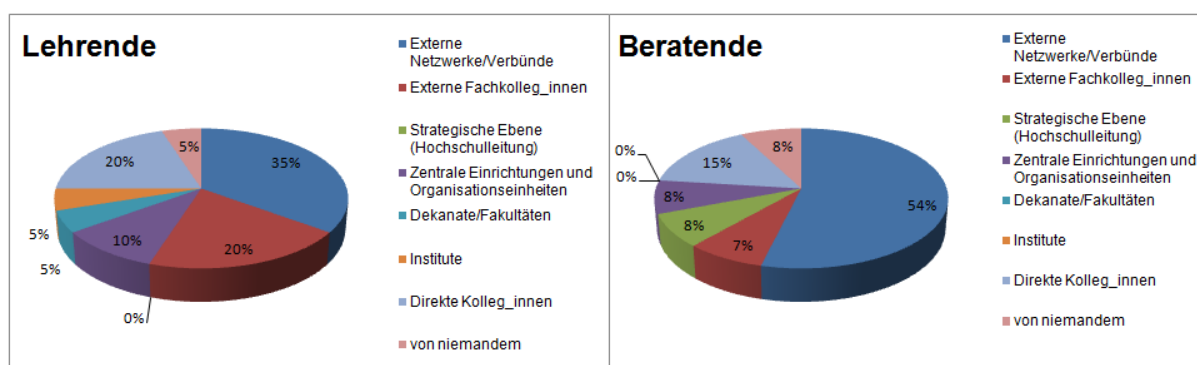
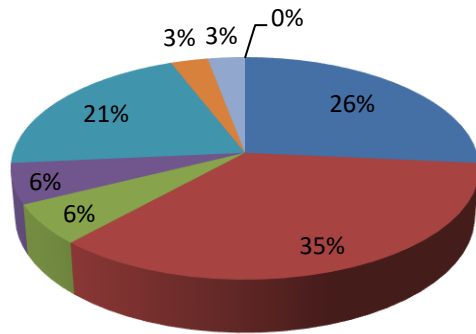


Abb. 3: Selbstpositionierungen bei Übernahmen nach Lehrenden und Beratenden

19 von 33 Beratenden und Lehrenden<sup>6</sup>, die sich positioniert haben, übernehmen Ideen für ihre Konzepte aktuell von externen Fachkolleg\_innen oder Netzwerken. Während Lehrende und Beratende (n=14) zu gleichem Maß Ideen aus externen Netzwerken übernehmen, übernehmen vor allem Lehrende (n=4) Ideen von externen Fachkolleg\_innen, aber auch von direkten Kolleg\_innen (n=4).

<sup>6</sup> Die Unterschiede in der Gesamtanzahl der Punkte ergeben sich daraus, dass ein Teammitglied von BRIDGING in seiner Funktion als Lehrender sich teilweise auch positioniert hat. Die Gesamtanzahl der Workshopteilnehmenden betrug 32, darunter waren 20 Lehrende und 12 Beratende.

## Übernahme (Wunsch)



- Externe Netzwerke/Verbünde
- Externe Fachkolleg\_innen
- Strategische Ebene (Hochschulleitung)
- Zentrale Einrichtungen und Organisationseinheiten
- Dekanate/Fakultäten
- Institute
- Direkte Kolleg\_innen
- von niemandem

Abb. 4: Selbstpositionierungen Übernahmewunsch gesamt

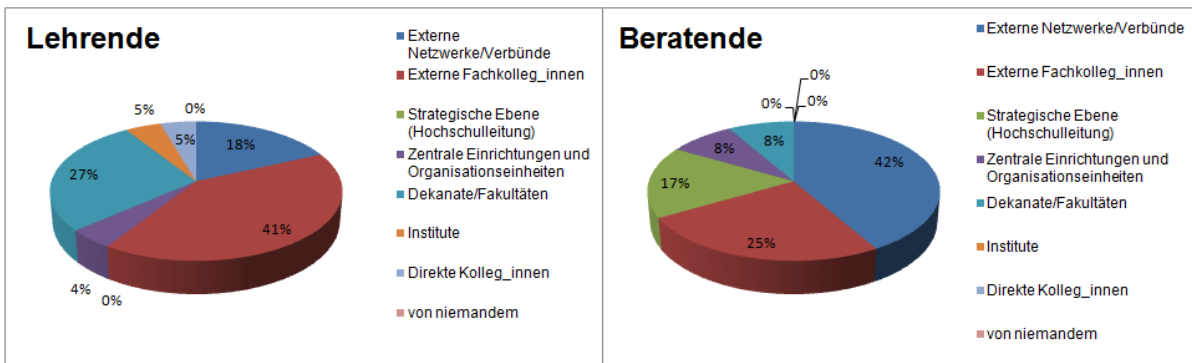


Abb. 5: Selbstpositionierungen Übernahmewunsch nach Lehrenden und Beratenden

Während die aktuelle Übernahme bereits vor allem von externen Netzwerken erfolgt, besteht der Wunsch, noch stärker Ideen aus externen Netzwerken ( $n=9$ ) und vor allem von externen Fachkolleg\_innen ( $n=12$ ) zu übernehmen. Lehrende haben hauptsächlich den Wunsch, mehr Ideen von externen Fachkolleg\_innen zu übernehmen ( $n=9$ ), aber auch aus den Fakultäten ( $n=6$ ). Beratende würden vor allem gerne mehr Ideen aus externen Netzwerken ( $n=5$ ) und externen Fachkolleg\_innen ( $n=3$ ) übernehmen.

## Weitergabe – Selbstpositionierung:

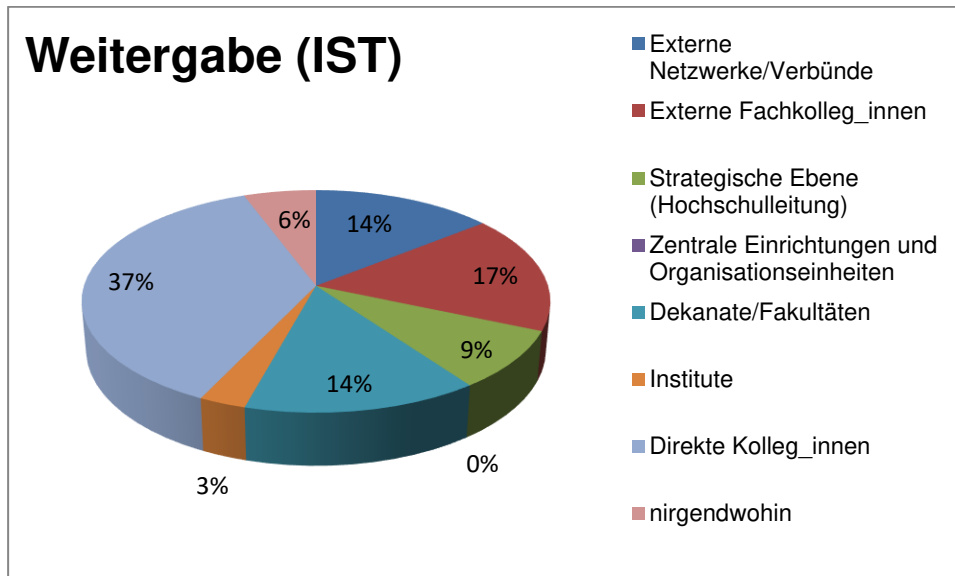


Abb. 6: Selbstpositionierungen Weitergabe gesamt

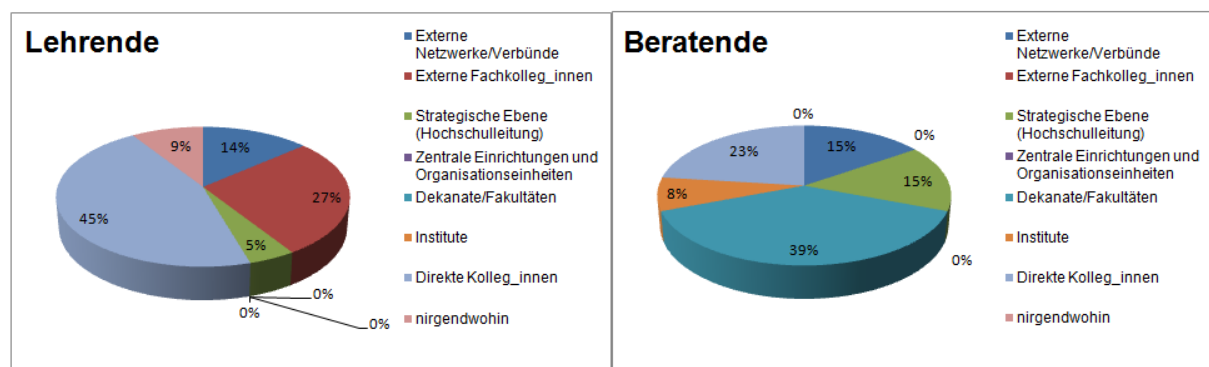


Abb. 7: Selbstpositionierungen Weitergabe nach Lehrenden und Beratenden

Bei der Weitergabe von Konzepten spielen die externen Netzwerke eine geringere Rolle als bei der Übernahme. 5 Personen (3 Lehrende und 2 Beratende) geben an, dass sie ihre Konzepte an externe Netzwerke weitergeben. Beratende geben, wie durch die Funktion vorgesehen, ihre Konzepte vor allem an die Fakultäten (n=5, aber auch an direkte Kolleg\_innen (n=3) weiter. Lehrende scheinen darüber hinaus vor allem Fachkolleg\_innen ihre Konzepte weiterzugeben – sowohl internen (n=10) als auch externen (n=6). Zwei Lehrende geben aktuell ihre Konzepte an niemanden weiter. Hochschulen können somit von extern entwickelten und intern übernommenen Konzepten profitieren. Es stellt sich die Frage, ob die vorhandene Expertise hochschulintern, sowohl auf Fachebene als auch fakultäts- bzw. fachbereichsübergreifend, stärker genutzt werden könnte.

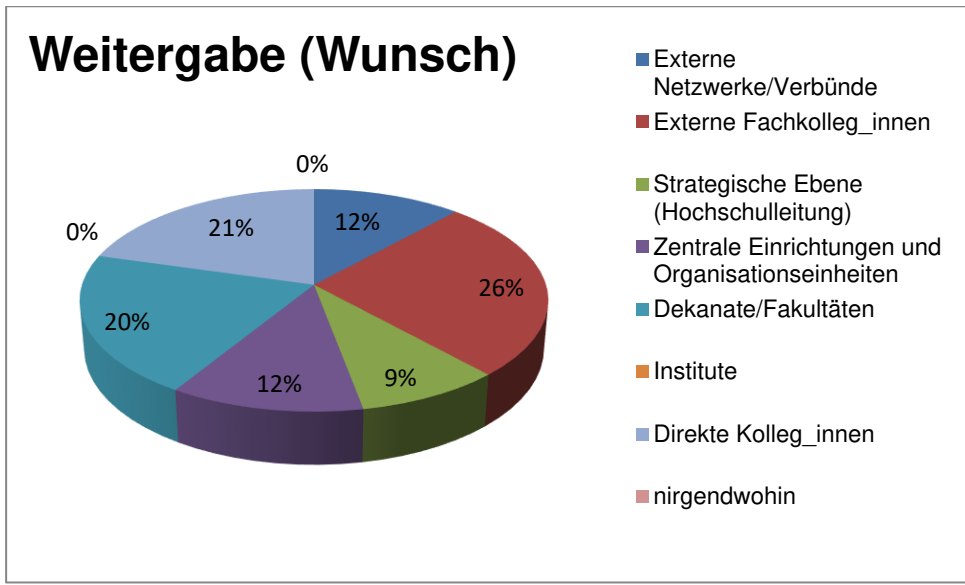


Abb. 8: Selbstpositionierungen Weitergabewunsch gesamt

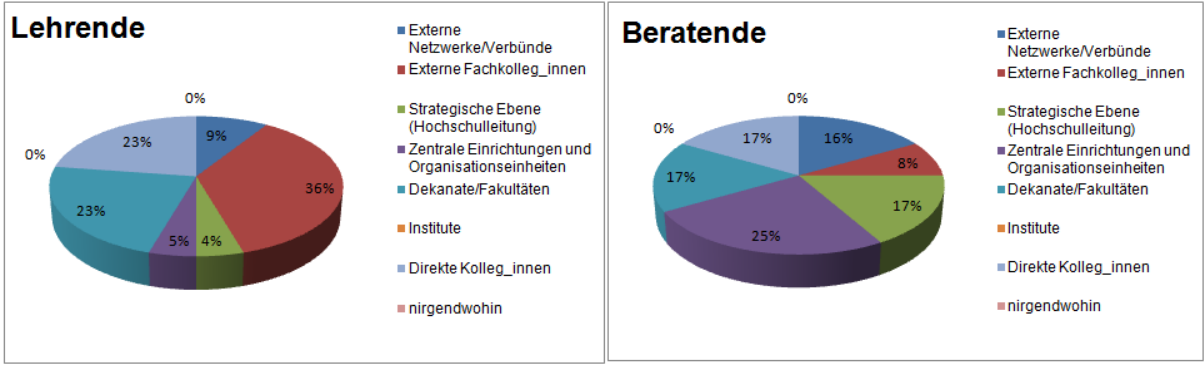


Abb. 9: Selbstpositionierungen Weitergabewunsch nach Lehrenden und Beratenden

Während Lehrende bereits aktuell vor allem externen und direkten Fachkolleg\_innen ihre Konzepte weitergeben, möchten sie dies verstärken. Acht Lehrende möchten ihre Konzepte gerne mehr an externe Fachkolleg\_innen übermitteln und fünf an direkte Kolleg\_innen. Bei den Beratenden besteht insbesondere der Wunsch, im Vergleich zum aktuellen Stand (n=0) ihre Konzepte mehr an die zentralen Einrichtungen weiterzugeben (n=3).



## Entwicklung – Selbstpositionierung:

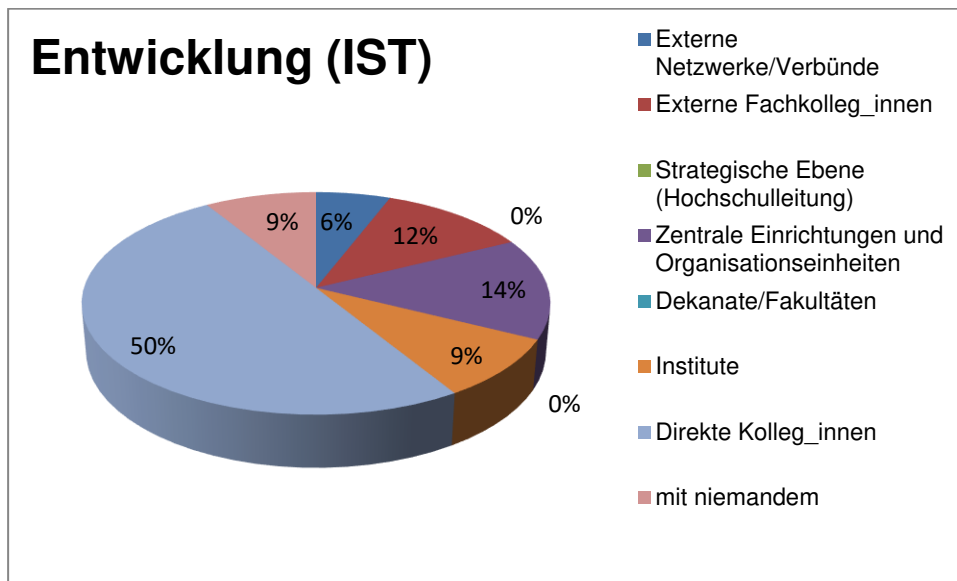


Abb. 11: Selbstpositionierungen Entwicklung gesamt

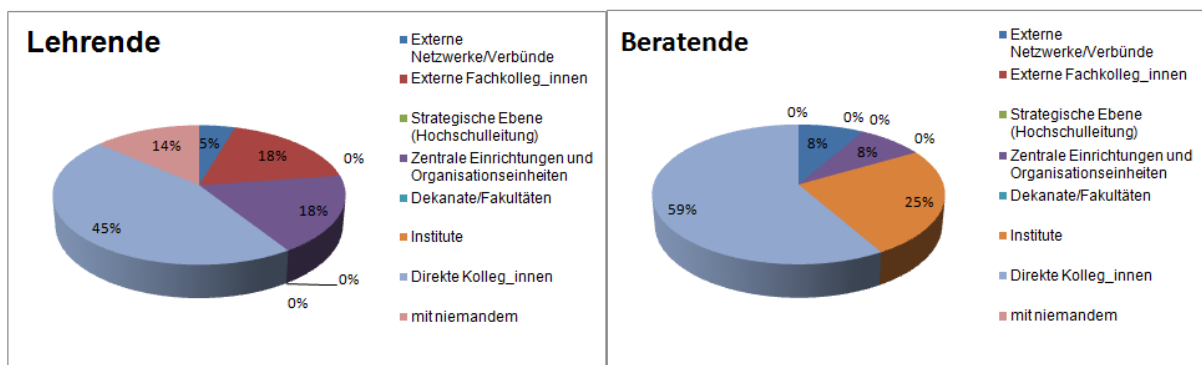


Abb. 12: Selbstpositionierungen Entwicklung nach Lehrenden und Beratenden

Die meisten Teilnehmenden entwickeln ihre Konzepte mit direkten Kolleg\_innen: zehn Lehrende und sieben Beratende. Jeweils vier Lehrende entwickeln ihre Konzepte vor allem mit zentralen Einrichtungen oder externen Fachkolleg\_innen. Drei Lehrende entwickeln ihre Konzepte aktuell allein.

## Entwicklung (Wunsch)

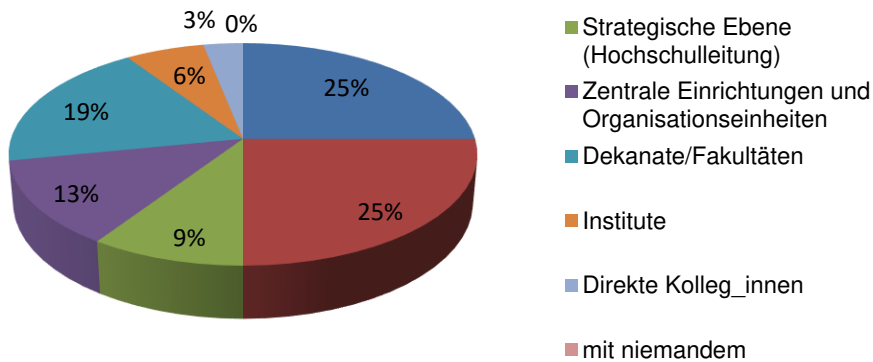


Abb. 13: Selbstpositionierungen Entwicklungswunsch gesamt

Sowohl der Großteil der Lehrenden als auch der Beratenden wünscht sich eine intensivere Zusammenarbeit mit externen Fachkolleg\_innen und Netzwerken bei der Entwicklung ihrer Konzepte (n=16). Besonders auffällig ist die Steigerung von 0 auf 5 bei der Zusammenarbeit mit den Fakultäten auf Seiten der Lehrenden.

## Verankerung – Selbstpositionierung:

### Verankerung (IST)

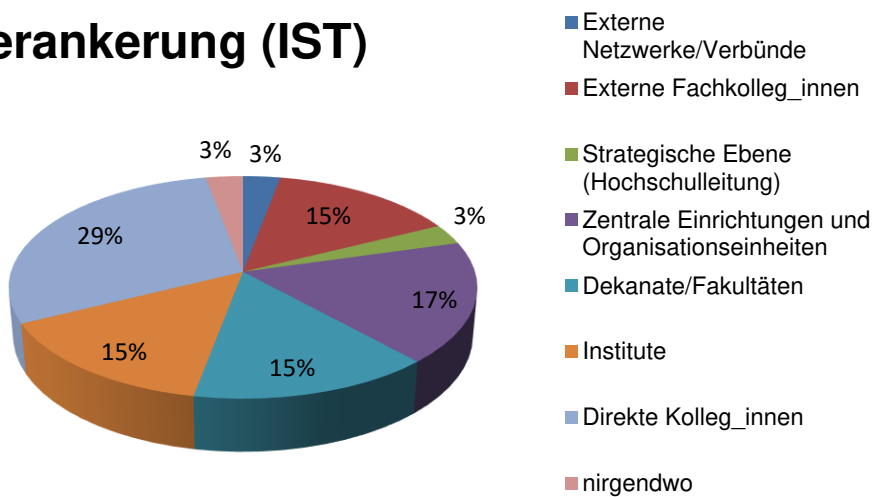


Abb. 14: Selbstpositionierungen Verankerung gesamt

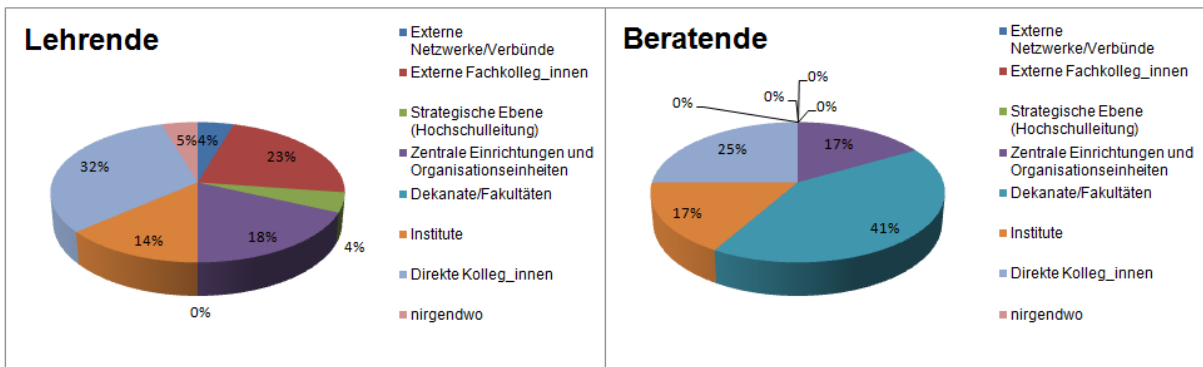


Abb. 15: Selbstpositionierungen Verankerung nach Lehrenden und Beratenden

Die meisten Teilnehmenden sehen ihr Konzept am stärksten bei den direkten Kolleg\_innen verankert (7 Lehrende und 3 Beratende). An zweiter Stelle bei den Lehrenden stehen externe Fachkolleg\_innen (n=5). Während bei den Beratenden die Dekanate/Fakultäten an zweiter Stelle folgen (n=5), fällt auf, dass niemand von den Lehrenden ihr / sein Konzept in den Dekanaten/Fakultäten am stärksten verankert sieht.

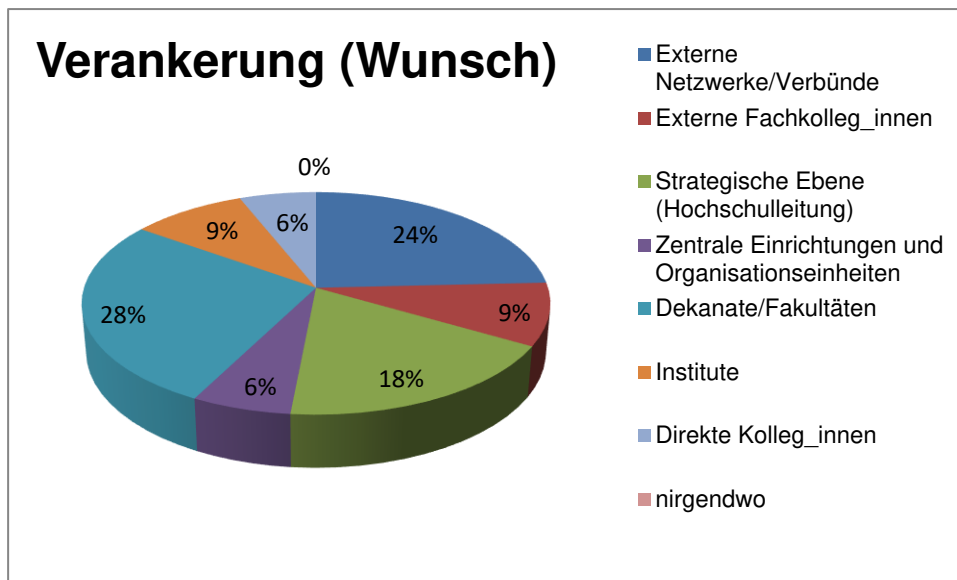


Abb. 16: Selbstpositionierungen Verankerungswunsch gesamt

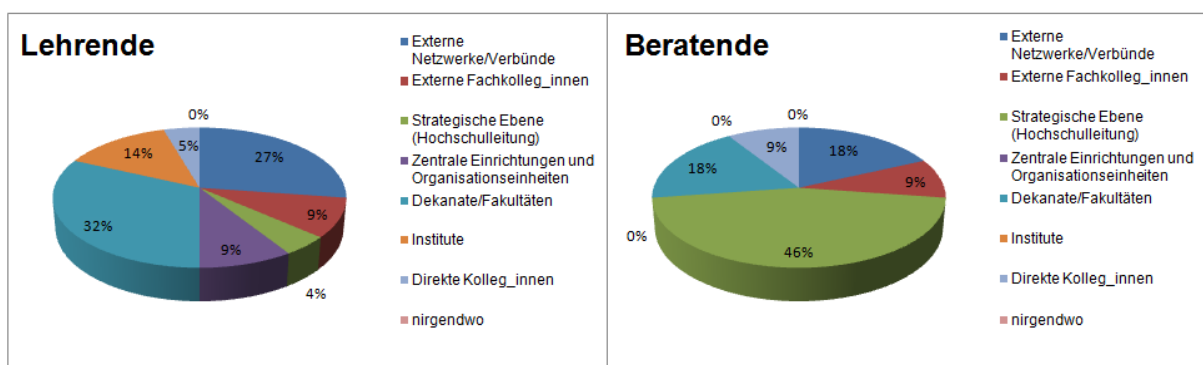


Abb. 17: Selbstpositionierungen Verankerungswunsch nach Lehrenden und Beratenden

Bei dem Wunsch einer stärkeren Verankerung dominieren die externen Netzwerke (n=8) und die Fakultäten (n=9), wobei der Abstand zwischen 0 bei der aktuellen Einschätzung und 7 bei der Wunschsituation bei den Lehrenden am größten ist.

Bei den Beratenden hingegen ist der Wunsch nach einer stärkeren Verankerung auf der Leitungsebene (n=5) im Vergleich zur aktuellen Situation (n=0) am größten.

## **5 Gründe für Differenzen zwischen aktueller und gewünschter Situation**

Im Anschluss an die Selbstpositionierung wurden im Plenum Gründe für die Differenzen zwischen der aktuellen Einschätzung und den Wünschen diskutiert. Dafür hielten die Teilnehmenden ihre Überlegungen über mentimeter.com fest, so dass sie für alle sichtbar, aber anonym waren.

Die Ergebnisse der individuellen mentimeter-Abfrage sowie der anschließenden Gruppendiskussion wurden schriftlich dokumentiert und nach den Workshops inhaltlich strukturiert.

In allen Gruppen dominierten die internen Vernetzungs- und Kommunikationsstrukturen an ihren Hochschulen.

Folgende Übersicht gibt die Ergebnisse aller Workshopgruppen wieder anhand der Themen, die im Zusammenspiel zu betrachten sind:

- Vernetzungs- und Kommunikationsstrukturen
- Strategische Relevanz/Konsequenz
- Anerkennung/Interesse
- Divergierende Zielstellungen
- Ressourcen
- IT-Infrastruktur
- Rechtliches
- Personenbezogenes

## Strukturierte Darstellung der kommunizierten und diskutierten Gründe für Differenzen

### Interne Kommunikations- und Vernetzungsstrukturen

#### Austauschformate

#### Einrichtungübergreifende Zusammenarbeit

- Mangelnde Vernetzungsstrukturen zwischen unterschiedlichen Akteur\_innen in der Hochschule
- Schlechte Vernetzung von Fachkolleg\_innen zum Thema digitale Lehre
- Austausch mit anderen am Themenfeld interessierten Personen erleichtert die Arbeit
- Wenig Einbindung von digitaler Lehre in Naturwissenschaften und der Austausch über Konzepte findet nicht statt zwischen Lehrenden
- Wenig Austausch unter Lehrenden und Kolleg\_innen. „Was machst du? So mache ich es.“ Was funktioniert gut, was nicht.
- Verankerung stärker in Arbeitsgruppen als auf höherer Ebene, da hier die konkrete Umsetzung stattfindet, auf höherer Ebene fehlt Bezug.
- Hochschulinterne Austauschformate fokussieren (wenn überhaupt vorhanden) oftmals konkrete Fragestellungen/ Zielsetzungen und bieten keinen freien Diskussions-/Entwicklungsraum.
- Konkurrierende Einrichtungen mit sich überschneidenden Aufgabengebieten aber teils abweichenden Zielen erschweren die Arbeit, es geht viel Zeit für Diskussionen drauf.
- An Austauschformaten nehmen immer dieselben teil
- Eigentlich gibt es genug Austauschangebote, die Frage ist eher, wie sie kommuniziert werden.
- Digitale Lehre als Querschnittsaufgabe, die nicht nur Lehrende, sondern auch Prüfungsamt etc. mit einbeziehen muss – Gremiumsidee
- Austausch/Zusammenarbeit mit Externen sind weniger „machtbehaftet“
- Vermuteter höherer Anreiz durch externe Expert\_innen für Austauschformate wie Tag der Lehre konnte nicht bestätigt werden.
- Oft ist eine Konsumentenhaltung und keine Entwicklungshaltung bei den Austauschformaten zu beobachten
- Organisationsstruktur
- Abstimmungsaufwand
- Häufig persönlicher Kontakt wichtig, um sich über Konzepte und Nutzungsmöglichkeiten auszutauschen. Der Versuch, solche Kontakte bspw. über Mails herzustellen, ist manchmal schwierig, da diese im Arbeitsalltag untergehen.
- Unzureichende Kommunikations- und Informationsstrukturen zwischen Mitarbeitenden und Institutionen.
- Mangelnde Vernetzung zwischen Organisationseinheiten
- Starke Fragmentierung/spezifische Ausprägung der jeweiligen Fachrichtungen und Gestaltungsspielraum
- Fehlende Zeit für einen fachlichen Austausch – fehlendes Netzwerk für einen fachlichen Austausch.

- Kommunikation intern schwierig bei der Verbreitung von Schulungsangeboten bzw. von Unterstützungsangeboten
- Wunsch, Dinge, die einmal erarbeitet wurden, nutzen zu können, das Rad nicht immer wieder neu erfinden.
- Fehlender Transfer von einer Arbeitsebene in Richtung einer strukturell-strategischen Ebene
- Infrastruktur spart Zeit
- Mangelnde Kommunikation
- Schnittstellen müssen sich zusammentun
- Lehre-Forschung-Infrastruktur: gute Zusammenarbeit oft personengebunden und damit Zufall, strukturell ist das nicht vorgesehen
- Methoden können verankert werden, Konzepte eigentlich nicht (sie sind nicht eins zu eins übertragbar) – Konzepte müssen individuell angepasst werden
- Rechenzentrum als potentielle Hürde – wenn es blockiert, passiert nichts
- Möglichkeiten für Austausch und Netzbildung als Infrastruktur sind sehr sinnvoll, aber an Uni nicht vorhanden.
- Ansprechpartner\_innen finden
- Fakultäten/Dekanate sind teilweise nicht an Konzepten interessiert oder sind zwar interessiert, aber es existieren keine Kanäle, um Konzepte zu verbreiten.
- Input von außen durch Publikationen oft leichter zugänglich als die institutionsinterne Kommunikation.
- Synergien in HS sind wichtig
- Externe NW gibt es sehr viele, aber diese bilden sich in den HS nicht ab-es sollte Strukturen für diese Netzwerke geben (Wie kann man Netzwerkstruktur infrastrukturell in Hochschulen implementieren? Wie begeistert man Andere dafür?)
- Man trifft immer nur dieselben Interessierten. Förderung von Leuchttürmen vs. Förderung für Aufbau.
- Man sich eher an externe wendet, wenn es intern keine passenden Ansprechpartner\_innen gibt bzw. man diese nicht findet.
- Oft sind Förderlinien und -töpfe nicht bekannt oder sie werden, wenn überhaupt, zu spät in der HS kommuniziert – es ist aber sehr relevant, damit man weiß, wo es Geld gibt, wie man es beantragen kann
- vorhandene Einrichtungen müssen zusammenspielen
- Welche Rolle sollte das Rechenzentrum spielen?
- Austauschformate wie Brown-Bag-Seminare (kurze Austauschtreffen für Lehrende über die Mittagszeit) sind scheinbar noch nicht so verbreitet
- Netzwerke müssen von HS-Leitungen unterstützt werden
- Intern fehlen geeignete kollaborative Formate. Extern kann man oft leichter Interesse wecken.

### **Strategische Relevanz/Konsequenz**

- Die Hochschulleitung hat viele Themen auf dem Tisch, wobei Relevanz von digitaler Lehre nicht klar ist. Vielleicht ist Leitung zu weit weg von Basis.
- Hochschulleitung hat vielleicht zu wenig Fachwissen über Potentiale der Digitalisierung?
- Konzepte in die Arbeitsebene zu bringen scheitert teils an (vermeintlichem) Zeitmangel, Skepsis oder auch Ablehnung. In der Führungsebene gibt es viele wichtige Themen, die konkurrieren.
- Bekenntnis der Hochschulleitung notwendig.
- Policy der Hochschule
- Strategie und Kommunikation: oftmals sind die Konzepte der Leitungsebene nicht mit den Ideen und Bedürfnissen der Lehrenden abgestimmt oder auf diese ausgerichtet.
- Leitungsebene wünscht anderes Vorgehen.
- In HS-Policies wird viel gefordert, aber keine Zeit dafür eingeräumt
- Problem ist, es gibt HS-Strategie, die Probleme bestehen im Fachbereich
- Ohne HS-Policy mehr Freiräume, da weniger Vorgaben?
- manche Stellenbeschreibungen entsprechen nicht der eigentlichen Arbeit bzw. der eigenen Vision
- Es fehlen verbindliche Rahmenbedingungen für die zeitliche Anrechnung/Deputationswirksamkeit der Entwicklung digitaler Lehre auf Hochschulebene.
- Es ist oft schwierig, Lerninnovationen über den Projektstatus und die Institutsebene hinaus zu etablieren und somit auf der strategischen Universitätsleitungsebene zu etablieren.
- Rektorat möchte nicht, dass die Universität zu einer de facto Fernuniversität wird.
- Auch als Studiendekan hat man nicht die Berechtigung, alles zu entscheiden – bspw. Mittelvergabe
- Digitalisierungsstrategie alleine reicht nicht – es müsste mit Lehrstrategie ergänzt werden
- Lehrdeputat: In vielen Bundesländern gibt es verbindliche Landesregelung zur Anrechnung von digitaler Lehre von 25% - ist den HS oft nicht bekannt bzw. wird es nicht in eigene Regeln übersetzt - dies würde auch zu einer höheren Akzeptanz beitragen

### **Anerkennung/Interesse**

- Lehre muss nebenbei laufen, Reputation nur durch Forschung
- Lehrerfahrung hat kaum Einfluss auf Berufungsverfahren.
- Geringes Interesse von Fachkolleg\_innen an digitaler Lehre (wir machen analog weiter wie immer)
- Direkter Austausch ist schwer, wenn jemand nicht will.
- Höhere Orientierung zu externen Akteur\_innen, wenn intern keine Kultur des Austauschs/Übernahme vorhanden ist.
- Impulse von extern haben anderes (stärkeres) Gewicht als Impulse von intern.
- Einzelkämpfer in Fachbereich
- Mangelnde Unterstützung seitens der Hochschule/Fakultät bei gleichzeitig hoher Motivation externer Fachkolleg\_innen.
- Mangelnde Unterstützung der Vorhaben
- Geringe Akzeptanz von anderen Akteur\_innen
- Anerkennung für Auszeichnungen etc. ist von HS-Leitung da, aber meistens nur mit einem Satz in einer Rede
- Es gibt noch nicht genug Anerkennung für E-Learning
- Unterschätzung der Lehre an sich: es geht immer nur um Forschung, Lehrpreise bewegen wenig
- Lehrsemester analog zu Forschungsfreisemester

Die Idee der deutschen Lehrgemeinschaft findet durchaus Anklang, aber nicht alle haben sich dazu geäußert

### **Divergierende Zielstellungen/Interessen**

- Widerstände/Hürden in der eigenen Hochschule
- Medizin hat eigene Didaktikzentren – Grund wird in Einfluss auf Rating im starken Wettbewerb der Medizin-Unis gesehen, sehr starke Serviceorientierung mit mundgerechter Aufbereitung von Materialien für Lehrende
- Digitalisierung der Lehre ist schwammiges Thema. Digitalisierung anwendungsorientierter Lehre/im Bereich Internationalisierung etc. konzentriert man sich auf die Diversität der Studierenden. Da ist es schwer, sich auf Konzepte zu einigen.
- GeWis wollen eigenes Konzept, keine Standardlösung
- Andere Lehrende haben oft Konsumentenhaltung – liefere mir eine Vorlage, die ich nur befüllen muss – eigene Entwicklung und dementsprechend eigene Überlegungen oft nicht gewünscht
- Es besteht eine Konkurrenz zwischen Hochschulleitung und Fakultäten. In der Fakultät steht die Entwicklung einer Digitalstrategie nicht im Fokus.

### **Ressourcen (Wissen, Qualifikationen, Personal, Zeit, Geld)**

- Ressourcen (z.B. Zeit)
- Keine Qualifizierung für Lehrtätigkeit, oft noch freiwillige kleine Zertifikate, die man erwerben soll, wenn man schon begonnen hat (sinnvoller wäre, es als Vorbereitung zu machen)
- Personelle Engpässe (z.B. medientechnischer Support)
- Ressourcenmangel
- fehlende Fachkompetenz für Digitalisierung auf allen Ebenen
- Kulturwandel: langwierig/wie alle mitnehmen= Ressourcen: Geld, Zeit, Personal, Kompetenzen
- Projektförderung steht Verstetigung entgegen, nach Projektende ist die Idee meist wieder tot, da auch die Personen und ihr Wissen gehen
- Zu finden und zu begleiten kostet Zeit
- Lehrende müssen Zeit investieren und profitieren erst viel später
- Mangelnde Erfahrungswerte: Frage nach sinnvollen Einsatzszenarien
- Großteil der Lehrenden brauchen Support
- Nachhaltige personelle und infrastrukturelle Ressourcen fehlen.
- Welche Qualifikationen brauchen Personen, die in den beratenden Positionen arbeiten?
- Entscheidend ist, dass intern dauerhaft keine Ressourcen zu Verfügung stehen, so dass die Motivation zum gemeinsamen Weiterentwickeln von Konzepten gering ist.
- Nur 1 E-Learning-Person ist zu wenig
- Technische Betreuung muss langfristig gesichert werden – möglicherweise könnte ein Pool von engagierten IT-Studierenden helfen – manche HS haben E-Tutor\_innen Pool, der mit SHK besetzt ist (auch Projektförderung), andere beziehen Studierende für Weiterentwicklung ein
- Unzureichende technische Ausstattung/mangelndes Know-how an der eigenen Fakultät (bezogen auf innovative E-Learning-Konzepte)
- Problem, wenn Qualitätspakt ausläuft
- Nachhaltigkeit ist auf HS-Ebene zwar Riesenthema aber bei Lehrprojekten oder generell kommt die Aussage: „Wozu braucht Ihr Geld? Ihr habt doch schon was entwickelt“
- Problem ist die Logik von Projektförderung: Anfangsförderung ist sehr wichtig, aber was passiert dann mit dem Projekt, außer, dass es auf intrinsische Motivation der Personen angewiesen ist?
- Betreuungsaufwand für Lehrkonzepte sollten ggf. schon von Anfang an reduziert werden, damit es bei Personenwechsel o.Ä. höhere Chancen gibt, dass es weiterlaufen kann

### **IT-Infrastruktur**

- Infrastruktur
- Warum muss jede HS ihre eigene Infrastruktur aufbauen?
- Wenn die Fantasie der Lehrenden groß ist, ist die Technik oft zu klein, d.h. Konzepte können technisch nicht so umgesetzt werden, da die technischen Mittel nicht zur Verfügung stehen-Lehrende müssen ihre Idee oft an die Technik anpassen
- Stabile Basis-IT notwendig, aber auch Möglichkeit, andere Tools einzubinden
- Infrastruktur und Hardware Ausstattung
- Negative Erfahrungen mit einem Tool/Technik führt zu Ablehnung
- Unterschiedliche LMS erschweren die hochschulübergreifende Anwendung von Konzepten.
- Mangelndes Interesse bzw. fehlende Infrastruktur bzw. wenig vorhandenes Verständnis für digitale Lerninfrastruktur
- Oft müssen IT-Leistungen extern eingekauft werden, weil intern die Kompetenz nicht da ist (Problem, wenn Auftrag vorbei und Problem der geringen – finanziellen – Attraktivität einer Stelle in HS für IT-Absolvent\_innen)
- Anforderungen an Technik sind höher, wenn es um Prüfungen geht

### **Rechtliches**

Rechtliche Unklarheiten immer noch Problem, obwohl nicht verständlich, warum ausgerechnet bei digitalen Prüfungen z.B. davon ausgegangen wird, dass betrogen wird oder dass Regeln umgangen werden (Regeln werden eh oft umgangen an Hochschulen).

- Rechtssichere Nutzung oft unklar – darf man das?
- Datenschutzrechtliche Unklarheiten bei hochschulübergreifender Zusammenarbeit.

### **Personenbezogenes**

- Persönliche Differenzen innerhalb der Hochschule verhindern z.T. die Zusammenarbeit
- fehlender Änderungswille von älteren Lehrenden
- Teamkonflikte als hemmender Faktor
- Scheu vor Neuheit E-Learning

## 6 Gruppenarbeiten: Fokussierung Verankerung

Die Gruppenarbeiten fokussierten das zweite Koordinatensystem mit den folgenden Fragen:

### IST-Zustand

- Wo wurde Ihr Konzept am stärksten verankert
- Mit wem arbeiten Sie am intensivsten bei der Entwicklung Ihrer Konzepte zusammen?

### SOLL-Zustand

- Wo würden Sie Ihr Konzept gerne stärker verankern?
- Mit wem würden Sie gerne intensiver bei der Entwicklung Ihrer Konzepte zusammenarbeiten?

Die Gruppe wurde dafür geteilt in Lehrende und Beratende. Da am dritten Workshop zwei Beratende teilnahmen, wurde an diesem Tag die Gesamtgruppe geteilt.

Die Gruppen sollten einen Weg zu einem ausgehandelten Ziel oder einer Zielebene skizzieren anhand folgender Leitfragen:

- Wen brauchen Sie dafür?
- Was brauchen Sie dafür?
- Wie gehen Sie vor (z.B. bei Hürden)?
- Welche Rolle spielen die Serviceeinrichtungen (für Lehrende) bzw. die Fakultäten/Fachbereiche (für Beratende)?

Ziel war es dabei, einen Weg zur Erreichung des Ziels zu visualisieren. Durch die Gruppenentscheidung sollte der Blick ausgehend von den einzelnen Zielsetzungen auf eine gemeinsame Zielsetzung gerückt werden. Die Dynamik der Gruppen führte zu verschiedenen Herangehensweisen, die sich jedoch im Ergebnis in wesentlichen strukturellen Anforderungen stark überschneiden.

Im Folgenden werden die einzelnen Gruppenergebnisse vorgestellt und anschließend zusammengeführt.

### 6.1 Ergebnisse Workshop 1

In der ersten Gruppe der **Beratenden** standen die strategische und die externe Ebene im Fokus:

- stärkere Verankerung extern und Entwicklung mit externen Fachkolleg\_innen
- Rückhalt/Nachhaltigkeit in der Hochschulleitung
- Verankerung bei Lehrenden und mehr Entwicklung mit strategischer Ebene

Die strategische Ebene der Hochschulleitung wurde dabei von der Mehrheit als wesentliche Zielebene gesehen, weshalb die Zielplanung sich darauf bezog:



Die erste Gruppe der **Lehrenden** wählte den Zugang über das hochschulübergreifend relevante Thema der elektronischen Prüfung, da es die Hochschulstrukturen insgesamt mehr herausfordert als Einzelprojekte. Daher wurde ein ganzheitlicher Ansatz skizziert, der verschiedene Ebenen der Hochschule einbezieht:

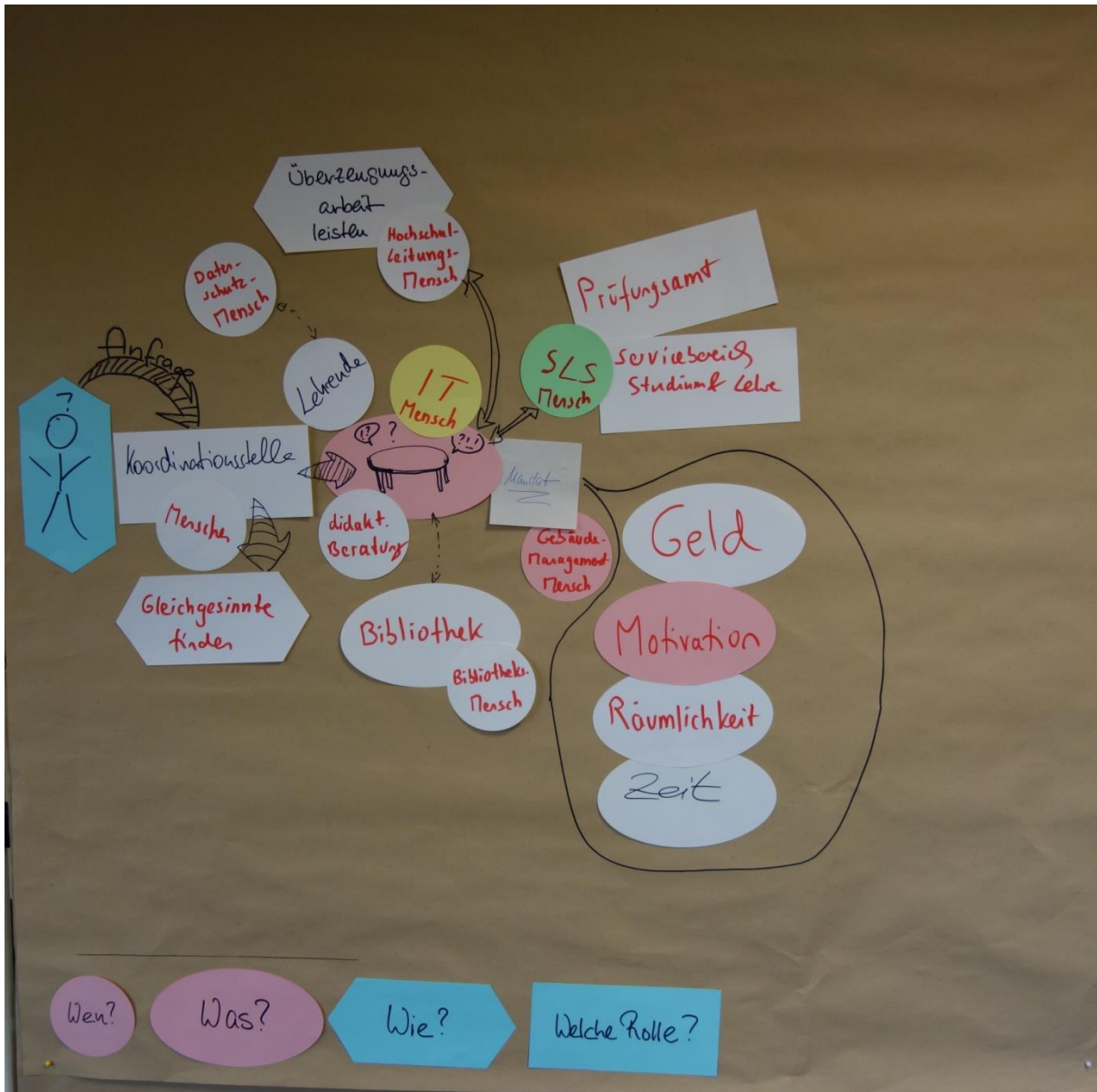


Abb. 19: Ein digitales Lehrkonzept hochschulweit verankern

Eine Koordinationsstelle soll Lehrenden Beratung aus einer Hand bieten und zudem auf Lehrende verweisen können, die ähnliche Ideen haben oder umsetzen. „Wissen, wer das macht, was man selber macht.“). Besonders relevant ist das Schnittstellengremium, das sich aus Vertreter\_innen aller relevanten Einheiten zusammensetzt und (an dem Tisch) ein gemeinsames Vorgehen beschließt:

- IT
- Bibliothek
- Service Studium und Lehre/Prüfungsamt
- Gebäudemanagement

- Hochschuldidaktik
- Lehrende
- Datenschutz

Dieses Gremium steht in engem Austausch mit der Hochschulleitung und vereint alle am Prozess beteiligten an einem Runden Tisch. Dies verkürzt die Entscheidungswege und ermöglicht, die unterschiedlichen Perspektiven und Herausforderungen direkt thematisieren zu können.

Die Mitglieder sollen Mandate haben und Entscheidungen treffen können für ihre Einheit, über finanzielle Ressourcen verfügen und Support anbieten können. Die Koordinationsstelle bündelt diese Absprachen und Unterstützungsstrukturen und gibt sie an die Lehrenden weiter. Deputatsreduktionen werden dabei als wesentliche Voraussetzung gesehen, um Lehre zu verbessern.

Beide Gruppenarbeiten im ersten Workshop skizzieren eine konzertierte Aktion, die verschiedene Stakeholder-Gruppen einbeziehen und die Notwendigkeit von mehr interner Kommunikation und Werbung betonen.

## 6.2 Ergebnisse Workshop 2

In der zweiten Gruppe der **Beratenden** konnten sehr diverse Ausgangs- und Wunschzustände identifiziert werden.

So wurden die Fakultäten/Fachbereiche als aktuelle und Zielebene thematisiert, da dort die eigene Wirkungsmacht am stärksten gesehen wird. Andererseits wurde die Ausgangslage einer Strategie und Motivation auf Hochschulebene beschrieben, die jedoch eine Umsetzung in den anderen Ebenen missen lässt („mit Leben füllen“).

Es wurde deutlich, dass sowohl die Ausgangssituation als auch das zugrundeliegende Konzept, aber auch persönliche Motive (Wunsch nach Aufmerksamkeit und beruflichen Perspektiven) Auswirkungen auf die zugeschriebene Relevanz von Handlungsebenen haben.

In Bezug auf Lehrende wurde v.a. die Notwendigkeit thematisiert, sowohl fachspezifischen als auch interdisziplinären Austausch („Sprechen derselben Sprache“) zu ermöglichen, um Ideen für ähnliche Probleme weiterzugeben („nicht alles neu denken“) und neue Ideen zu bekommen. An dieser Stelle wurde auch die Zusammenarbeit mit externen Netzwerken thematisiert, um Lehrende zusammenzubringen, die dasselbe machen.

Die Annahme, dass die Entwicklung von Lehrkonzepten aufgrund der geringeren Lehrverpflichtung an Universitäten einfacher sei, wurde mit Blick auf den Status von Forschung relativiert. Fachhochschulen sind in diesem Zusammenhang mit sehr hohen Lehrverpflichtungen, aber zunehmend auch mit der Aufforderung, aktiver in der Forschung zu sein, konfrontiert. Zudem wurde thematisiert, dass Deputatsreduktionen zwar an manchen Hochschulen schon möglich ist, jedoch keine Personalressourcen vorhanden sind, die diese Reduktion auffängt. Für die Gruppenarbeit wurde die strategische Ebene ausgehandelt mit der Zielsetzung, ein Beratungskonzept nicht nur auf Leitungsebene in Form einer Strategie zu verankern, sondern Rahmenbedingungen zu schaffen, um diese in allen Ebenen wirksam werden zu lassen. Eine gemeinsame Entwicklung mit der Hochschulleitung wurde als weniger relevant eingeschätzt, da diese möglicherweise andere Bedarfe formuliert als sie tatsächlich existieren.

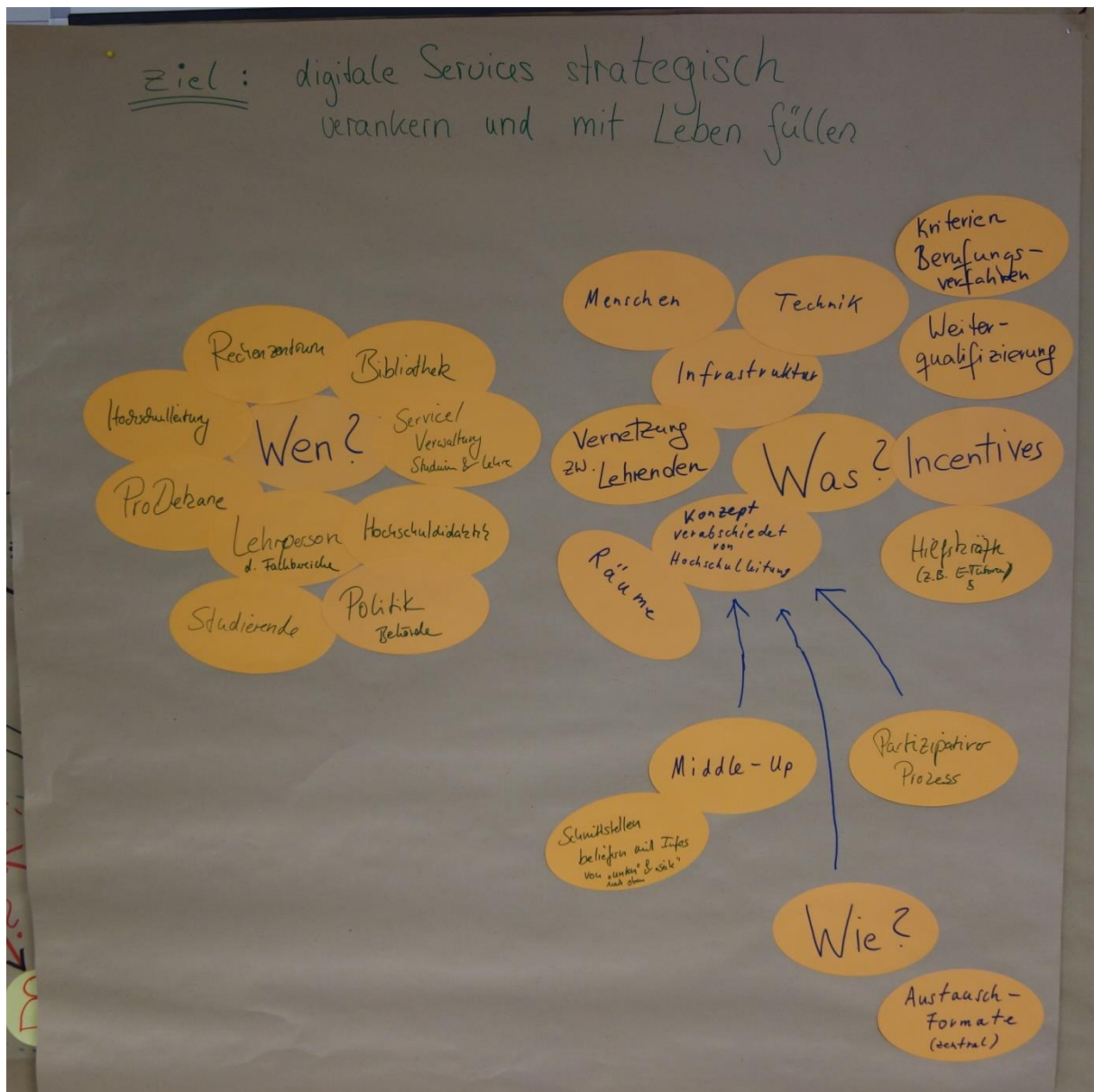


Abb. 20: Digitale Services strategisch verankern und mit Leben füllen

Im digitalen Service sollen alle relevanten Einrichtungen und Funktionen zusammenarbeiten:

- Hochschulleitung
- Prodekan\_innen (Fachbereichsleitungen Lehre)
- Lehrpersonen
- Studierende
- Service/Verwaltung Studium und Lehre
- Hochschuldidaktik
- Bibliothek
- Rechenzentrum
- Politik

Oft kann Beratung aktuell nur oberflächlich bleiben, da man keine direkten Ansprechpartner\_innen für spezifische Fragen nennen kann. Zudem gibt es Themen, die nicht allein von

einer Beratungseinrichtung abgedeckt werden können, weil sie verschiedene Einrichtungen in der Hochschule betreffen (Beispiel OER).

Diese vernetzte Beratung muss ergänzt werden um z.B. die Vernetzung der Lehrenden, Bereitstellung von Räumen und klaren Kriterien für Berufungsverfahren.

Der Ansatz ist dabei nicht als Top-down, sondern Middle-up konzipiert und muss als partizipativer Prozess gestaltet werden, in dem Bedarfe des Personals und der Hochschulleitung durch eine Schnittstelle gebündelt werden.

In der zweiten Gruppe der **Lehrenden** wurden die Wichtigkeit einer Haltung zu Digitalisierung und die Möglichkeiten der Überzeugung von ablehnenden Kolleg\_innen diskutiert.

Die Unterschiedlichkeit der Teilnehmenden zeigte sich in den verschiedenen Voraussetzungen der strukturellen Ausgangsposition (Restriktionen oder Freiheit der Konzepterstellung und finanziellen Ressourcen) oder der Größe der jeweiligen Hochschule.

Während sich alle für das Kollegium als gemeinsamen Ausgangspunkt und für die Relevanz der Studierenden aussprechen konnten, konnte kein gemeinsames Ziel gefunden werden. Daher haben alle ihre eigenen Wege ausgehend von der Metapher eines U-Bahn-Netzes skizziert.



der eigenen Fakultät umzusetzen bzw. zu übersetzen. Der empfundene Kreisverkehr soll durch eine AG gelenkt werden.

In einem weiteren Fall wird deutlich, dass der ideale Weg durch finanzielle und zeitliche Restriktionen nicht realistisch ist und der langsamere Weg nur mit Mitstreiter\_innen, durch die Berücksichtigung der Bedürfnisse von Studierenden als Kund\_innen sowie entsprechende Werkzeuge und Support möglich ist.

### 6.3 Ergebnisse Workshop 3

Im dritten Workshop wurde die Gesamtgruppe geteilt, da nur zwei Beratende teilnahmen.

In **Gruppe 1** waren sich die Lehrenden darüber bewusst, dass sie sich in der Vergangenheit aktiv zu Digitalisierungsbefürworter\_innen entwickelt hatten. Überzeugt von den Vorteilen der digital gestützten Lehre formulierten sie das Ziel, andere Lehrende auch davon zu überzeugen. Wie Abbildung 22 zeigt, strahlen die digitale Lehre und zugehörige Akteur\_innen im Umfeld der Überzeugten. Hinter eine Mauer werden andere noch nicht von diesem Schein erreicht, so dass es aktiver Vermittlungsarbeit bedarf, um auch hier „Licht zu machen“. Maßnahmen wurden in Form von selbstgegründeten Interessensnetzwerken sowie der Gründung von Institutionen formuliert, die die Lehre allgemein und die digital gestützte Lehre im Besonderen stärker herausstellten und würdigten.

In der Gruppe wurde das Dilemma diskutiert, ob entweder Netzwerkarbeit von dezidierten professionellen Stellen übernommen werden sollte, damit engagierte Lehrende ihre fachliche Arbeit in der Lehre priorisieren können. Oder sei es nicht vielmehr so, dass die Inspiration und Aktivierung im Sinne eines „Sendungsbewusstseins“ in Netzwerken an die Personen der engagierten Lehrenden geknüpft ist? Diese Frage wurde nicht abschließend beantwortet.

Weitere geäußerte Ideen bezogen sich auf die Gründung und Etablierung fachspezifischer Kleingruppen, die als handlungsfähiger angesehen wurden, z.B. im Vergleich zum sehr großen Hochschulforum Digitalisierung. Zum Austausch in Netzwerken wurden auch Videokonferenzen positive Aspekte zugeschrieben.

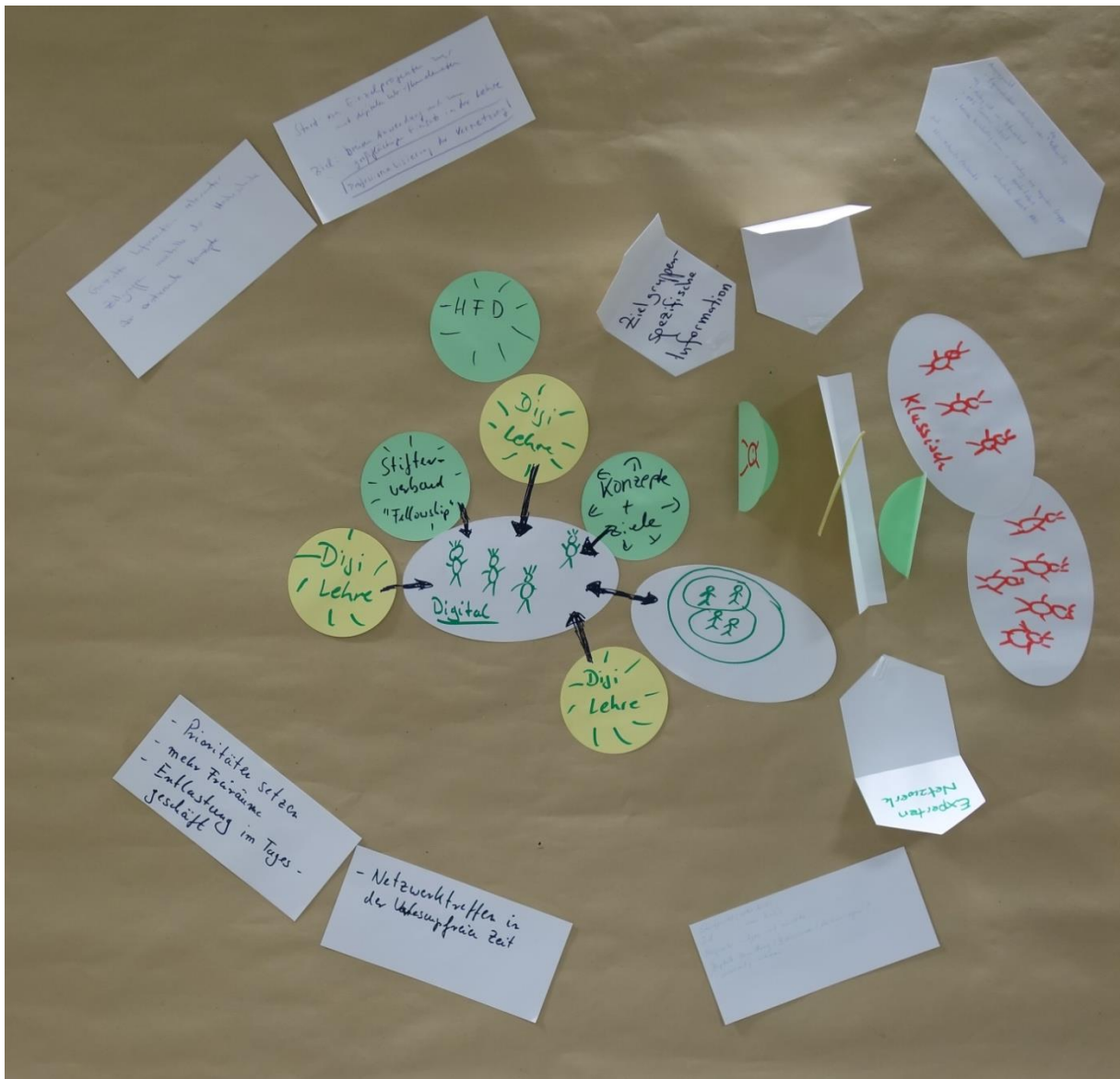


Abb. 22: Andere Lehrende zur Umsetzung digitaler Lehre inspirieren und motivieren

In **Gruppe 2** wurde von zwei Personen thematisiert, dass sie alleine ihr Konzept entwickelten. Sowohl die Ausgangsebenen als auch die Zielebenen unterschieden sich erneut. Die Zielebenen waren in Bezug auf Verankerung/Entwicklung:

- Zentrale Einrichtung/externe Fachkolleg\_innen
- Fakultät/Fakultät
- externe NW/Fakultäten
- externe NW/Fakultät
- Fakultät/Fakultät
- externe Hochschule/externe Hochschule

In einem Fall war die Verankerung in der Fakultät sehr stark, wohingegen die Fakultäten in den meisten Zielebenen vorkamen. Dies wurde u.a. mit einer relativ stabilen Personallage (4-Jahres-Stellen) erklärt.

Die Gruppe verständigte sich darauf, gemeinsam einen Weg zur Entwicklung mit und Verankerung in Fakultäten zu skizzieren:

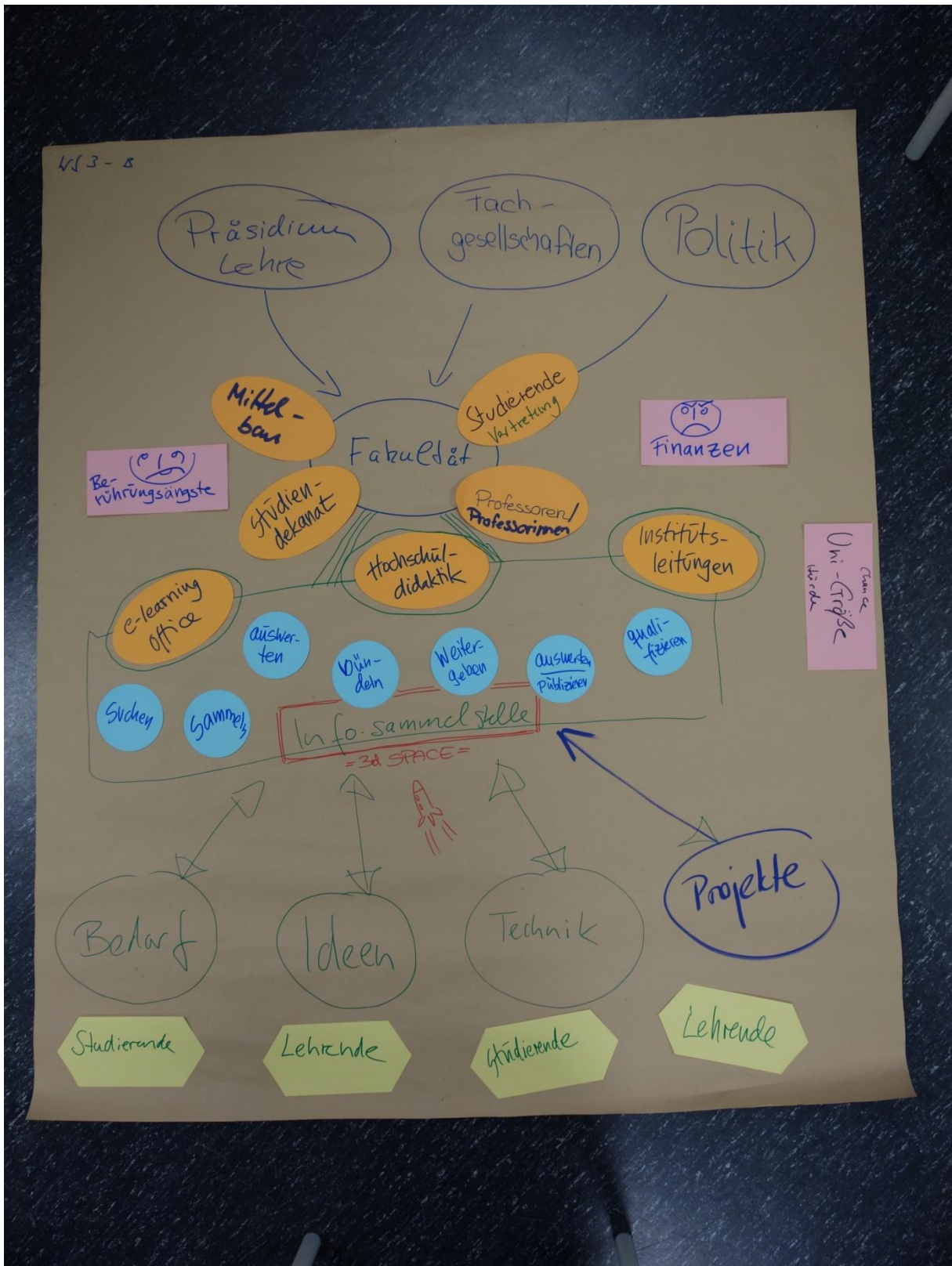


Abb. 23: Weg zur Entwicklung mit und Verankerung in Fakultäten/Fachbereichen

Die skizzierte Informationssammelstelle ermöglicht laut den Teilnehmenden die Sammlung aller notwendigen Informationen für Lehrende. Dabei sollen nicht nur die hochschulinternen Aktivitäten gebündelt, sondern auch der Austausch mit anderen Hochschulen sichergestellt werden.

Es wurde auf Unterschiede zwischen Hochschulen angesichts der Größe und damit der Komplexität der Strukturen verwiesen. Es stellte sich die Frage, wie kurze Wege in großen Institutionen sichergestellt werden können. Besondere Bedeutung kam dabei den Vizepräsident\_innen für Lehre und den Dekan\_innen zu.

Die Rechenzentren und Bibliotheken wurden genannt, erscheinen aber interessanterweise nicht im Plakat.

Darüber hinaus wurde die Frage aufgeworfen, warum Lehrpreise nicht für exzellente Lehre vergeben werden, da gute Lehre selbstverständlich sein sollte.

## 7 Reflexionen und Zusammenführung auf Hochschulebene

Zusammenfassend lässt sich hinsichtlich der **Selbstpositionierungen** (→ Kapitel 3) festhalten, dass für alle Teilnehmenden meist mehr als eine Ebene relevant ist. Sie konzentrierten sich bei ihren Wünschen vorwiegend auf die Ebenen, in denen sie Entwicklungspotential sahen bei gleichbleibenden Aktivitäten in den aktuellen Ebenen. Dabei sehen Beratende teilweise Lehrende als direkte Kolleg\_innen.

Die Mehrzahl der Beratenden und Lehrenden übernehmen Ideen für ihre Konzepte von externen Fachkolleg\_innen oder Netzwerken. Dies ist ein Hinweis darauf, dass externe Angebote ihre Zielsetzungen erreichen und Akteur\_innen Interesse und Bereitschaft zeigen, entwickelte Ideen und Konzepte aufzunehmen. Obwohl nicht konkretisiert wurde, woher genau die Teilnehmenden Ideen übernehmen, verfügen externe Netzwerke über anschlussfähige Kommunikationsstrukturen, durch die Akteur\_innen erreicht werden. Während Lehrende und Beratende zu gleichem Maß Ideen aus externen Netzwerken übernehmen, übernehmen vor allem Lehrende Ideen von externen Fachkolleg\_innen, aber auch von direkten Kolleg\_innen. Es besteht zudem auch der Wunsch, noch stärker Ideen aus externen Netzwerken und vor allem von externen Fachkolleg\_innen zu übernehmen. Lehrende haben hauptsächlich den Wunsch, mehr Ideen von externen Fachkolleg\_innen zu übernehmen, aber auch aus den Fakultäten. Beratende würden vor allem gerne mehr Ideen aus externen Netzwerken und externen Fachkolleg\_innen übernehmen. Bei der Weitergabe von Konzepten spielen die externen Netzwerke eine geringere Rolle als bei der Übernahme. Beratende geben, wie durch die Funktion vorgesehen, ihre Konzepte vor allem an die Fakultäten, aber auch an direkte Kolleg\_innen weiter. Lehrende scheinen darüber hinaus vor allem Fachkolleg\_innen ihre Konzepte weiterzugeben – vor allem internen, aber auch externen. Nur zwei Lehrende geben aktuell ihre Konzepte an niemanden weiter. Die meisten Teilnehmenden entwickeln ihre Konzepte mit direkten Kolleg\_innen, wobei Beratende häufig Fachlehrende als ihre direkten Kolleg\_innen verstanden. Weniger Lehrende entwickeln ihre Konzepte vor allem mit zentralen Einrichtungen oder externen Fachkolleg\_innen, einige sogar allein.

Sowohl der Großteil der Lehrenden als auch der Beratenden wünscht sich eine intensivere Zusammenarbeit mit externen Fachkolleg\_innen und Netzwerken bei der Entwicklung ihrer Konzepte. Die größte Diskrepanz ist dabei zwischen dem aktuellen Stand und dem Wunsch der Zusammenarbeit zwischen Lehrenden und ihren Fakultäten. Die meisten Lehrenden sehen ihr Konzept am stärksten bei den direkten Kolleg\_innen verankert. An zweiter Stelle bei

den Lehrenden stehen externe Fachkolleg\_innen. Bei den Beratenden stehen die Fakultäten an erster Stelle. Es fällt auf, dass niemand von den Lehrenden ihr Konzept in den Fakultäten am stärksten verankert sieht. Bei dem Wunsch einer stärkeren Verankerung dominieren die externen Netzwerke und die Fakultäten, wobei der Abstand zwischen der aktuellen Einschätzung und der Wunschsituation bei den Lehrenden am größten ist. Bei den Beratenden hingegen ist der Wunsch nach einer stärkeren Verankerung auf der Leitungsebene im Vergleich zur aktuellen Situation am größten. Dies kann vor allem auf den Wunsch einer stärkeren strategischen Relevanz für die Hochschulleitung bezüglich der vorhandenen Beratungs- und Unterstützungsangebote zurückgeführt werden.

Hinsichtlich der **Gründe für die Unterschiede** zwischen dem aktuellen Zustand und dem Wunschzustand (→ Kapitel 4) wurden vor allem mangelnde Vernetzungsstrukturen zwischen unterschiedlichen Akteur\_innen in der Hochschule sowie eine schlechte Vernetzung von Fachkolleg\_innen zum Thema digitale Lehre oder wenig Austausch unter Lehrenden und Kollegium genannt. Hinsichtlich strategischer Fragestellungen wurde neben der fehlenden Bedeutung als strategisches Thema bzw. fehlender Konsequenzen hinsichtlich der Umsetzung auch auf fehlende Ressourcen (z.B. Zeit) hingewiesen. Zudem wird die Erfahrung gemacht, dass insgesamt noch eine mangelnde Anerkennung für digitale Lehr- und Lernangebote besteht. Dabei fielen zwei Perspektiven aus der Gruppe der Beratenden und der Lehrenden besonders auf:

**„Wenn die Fantasie der Lehrenden groß ist, ist die Technik oft zu klein.“**

Allgemein stellte sich die Frage, inwiefern es einen Standard für die technische Infrastruktur geben sollte und wie dieser den Bedürfnissen und Bedarfen der Lehrenden entspricht. Insbesondere hinsichtlich rechtlicher Sicherheit sind Einzelösungen oder Eigenentwicklungen nachvollziehbar, jedoch aus der Perspektive der Gesamtorganisation Hochschule nicht ohne Risiko. Es stellte sich in diesem Zusammenhang auch die Frage, inwieweit Lehrenden aus nichttechnischen Fächern dieselben technischen Möglichkeiten zugänglich gemacht werden können. Eine Teilnehmende aus der Beratung zeigt die Schwierigkeiten auf, die in der Unterstützung von motivierten Lehrenden auftreten können, wenn die technische Infrastruktur den Bedarfen nicht entspricht:

*Ein\_e Lehrende\_r hat sich ein sehr ausgeklügeltes Online Peer Review-System überlegt, wobei Studierende sich gegenseitig in Gruppen ihre Programmieraufgaben durch Bewertungskriterien (Symbole und Textdokument) abnehmen und dann auch mit dem Code von der anderen Gruppe weiterarbeiten. Das Lernmanagementsystem bietet Funktionen für Peer Review-Prozesse, die jedoch nicht den Anforderungen entsprachen. Daraufhin wurde ein komplexes System entwickelt, das jedoch die Benutzerfreundlichkeit beeinträchtigte, welche auch durch eine Nutzungsanleitung für Studierende nicht zufriedenstellend hergestellt werden konnte.*

*Ein\_e Lehrende\_r nutzte für eine Großveranstaltung Pingo. Jedoch gab es keine Fragetypen, die die Zielsetzung unterstützten. Diese bestand darin, dass*

*Studierende einen Bereich einer Grafik bearbeiten können und die Einträge für die Lernprozessbegleitung der einzelnen Studierenden genutzt werden können.<sup>7</sup>*

### „Transfer kostet Zeit“

In Bezug auf Transfer wurde deutlich, dass Transfer eine Aufarbeitung des bereits entwickelten und erprobten Lehrkonzepts bedeutet und somit zusätzlich Zeit kostet. Gerade im Entwicklungszustand ist ein Konzept „noch nicht reif“ für eine Verbreitung. Eine Aufarbeitung und entsprechender Austausch – z.B. für ein geteiltes Verständnis über ein Konzept – sind im Tagesgeschäft nicht zusätzlich zu leisten bzw. haben andere Aufgaben Priorität. In diesem Zusammenhang wurde die Projektförderung zwar als guter Impuls, aber als nicht ausreichend für Transfer und Implementierung gesehen und somit in ihre eigentliche Zielsetzung hinterfragt.

Insgesamt wird deutlich, wie aktiv sowohl die Anwesenden als auch die Hochschulen im Bereich digitale Hochschulbildung sind. Die Anerkennung dieser Tatsache wurde auch von den Teilnehmenden als relevant erachtet. Ähnlich wie in den Interviews scheint der Eindruck bei den engagierten Akteur\_innen zu entstehen, dass sie nicht gut oder schnell genug vorankommen bzw. ihr Engagement wenig wertgeschätzt wird.

In den **Gruppenarbeiten** (→ Kapitel 5) wurde deutlich, dass die meisten Teilnehmenden sowohl eine andere Ausgangslage als auch eine andere Zielebene im Bereich gemeinsame Entwicklung und Verankerung hatten. Aus den Diskussionsbeiträgen lassen sich Fragen ableiten, die hinsichtlich einer Verbreitung und Verankerung digitaler Hochschulbildungskonzepte reflektiert werden können.

Es ist davon auszugehen, dass es sehr viele aktive Akteur\_innen, Expert\_innen, Konzepte und Umsetzungsansätze in den Hochschulen gibt, jedoch existiert kein Überblick.

→ Wie können Hochschulen internen Wissenstransfer stärken?

Lehrende, die intern keine Unterstützung erhalten, wenden sich scheinbar eher externen Netzwerken zu.

→ Wie können Hochschulen sicherstellen, dass vorhandene Expertise hochschulintern erkannt, stärker wertgeschätzt und genutzt wird?

Es wurden Unterschiede auf Ebene der Fakultäten/Fachbereiche angesprochen. So stehen beispielsweise medizinischen Fakultäten oft ausreichende finanzielle Mittel und Betreuung zur Verfügung. Die (medien)didaktische Umsetzung erfolgt jedoch durch die Beratenden und nicht durch die Lehrenden. In geisteswissenschaftlichen Fakultäten scheint Skepsis oder Unerfahrenheit engagierte Lehrende zu bremsen/demotivieren.

---

<sup>7</sup> Vielen Dank an die Teilnehmerin, die uns nachträglich die Fallbeispiele zur Verdeutlichung zugesandt hat. Diese wurden zusammengefasst damit eine Zuordnung zu einer Person nicht möglich ist.

→ Wie können Einzelakteur\_innen in den Fakultäten/Fachbereichen (zusätzlich zu fachspezifischem mediendidaktischen Support) unterstützt werden?

Eine identische Übertragung (Transfer) von Konzepten ist nicht möglich. Während die Weitergabe von Konzepten attraktiv für die Teilnehmenden ist, ist eine Aufbereitung und Anpassung aufgrund fehlender Ressourcen oft nicht möglich.

→ Wie kann ein Prozess der Anpassung gestaltet bzw. begleitet werden, um sowohl die Weitergabe und Übernahme vorhandener Konzepte zu stärken?

Entwicklungen finden meist über Projektförderungen statt, wobei sich die Nachhaltigkeit als Problem – sowohl aufgrund fehlender Ressourcen, aber auch der Einstellung, dass einmalige Entwicklungen ausreichen – erweist.

→ Wie können nicht nur Entwicklungen, sondern auch (gemeinsame) Weiterentwicklungen unterstützt werden?

„Leuchtturm-Lehrende“ haben dieselben und zusätzlich andere Bedarfe wie die Lehrenden, die noch keine „Leuchttürme“ sind.

→ Wie können sowohl Lehrende abgeholt werden, die keine/wenig intrinsische Motivation für das Thema digitale Lehre oder (berechtigte) Zweifel haben als auch sehr engagierte Lehrende und ihre Ideen entsprechend gefördert werden?

Das „Strahlen“ von „Leuchttürmen“ hat (strukturelle) Grenzen.

→ Wie können Hochschulen die Vorbilder/Innovator\_innen und ihre Aktivitäten zielgerichtet breitenwirksam fördern und nutzen? Wie können die dadurch motivierten anderen Personen im Prozess identifiziert und unterstützt werden?

Hochschulstrategien zur Digitalisierung wird unterschiedliche Relevanz beigemessen. Während eine Strategie als potenzielle Unterstützung der eigenen Arbeit gesehen wird, ist die bloße Existenz einer Strategie keine Unterstützung ohne das entsprechende Commitment der Hochschulleitung, einer partizipativen Entwicklung ausgehend von Bedarfen und handlungswirksamen Maßnahmen. Insbesondere Teilnehmende aus Hochschulen mit einer Strategie sehen die Ebene der Fakultäten als wichtig bzw. die handlungswirksame gemeinsame Gestaltung und Übersetzung als notwendig an.

→ Wie können Hochschulen erreichen, dass Strategien nicht Top-down entwickelt werden? Wie kann ein Commitment der Hochschulleitung erreicht und dementsprechend handlungswirksam umgesetzt/gelebt werden?

Übergreifend zeigen die von den Teilnehmenden erarbeiteten Ansätze, wie man vor allem auf struktureller Ebene Transfer stärken kann. Diese lassen sich zusammenfassen in:

- Stabile und gleichzeitig flexible IT-Angebote für unterschiedliche Bedarfe
- Digitalisierung als Teil von Lehrentwicklung und Personalmanagement (Stellenwert Lehre)
- Schaffung einer zentralen Struktur als Schnittstelle zwischen Hochschulleitung und Zentralen Einrichtungen bzw. Fakultäten
- Bedarfsorientierte Koordinierungsstellen zur Bündelung von bestehenden Strukturen, Expert\_innen und Angeboten in den eigenen Hochschulen, aber auch darüber hinaus (Wissensmanagement, Personalmanagement)
- Klar kommunizierte und strategisch mandatierte fachübergreifende und fachspezifische Austauschformate (ähnlich der externen Netzwerke)
- Übergreifendes und mandatiertes Gremium/Arbeitsgruppe mit allen relevanten Stakeholdern (Rechtsberatung, Prüfungsamt, Rechenzentren, Hochschuldidaktik und Bibliotheken)

Somit lässt sich festhalten, dass alle Teilnehmenden die Vernetzung der relevanten Akteur\_innen in den Hochschulen als besonders relevant erachten, da das Thema zu komplex ist, als dass es von einzelnen Akteur\_innen oder Organisationseinheiten bearbeitet werden könnte. Ausgehend davon wurden die Einzelergebnisse auf Hochschulebene zusammengeführt in folgender Abbildung (Abb. 32):

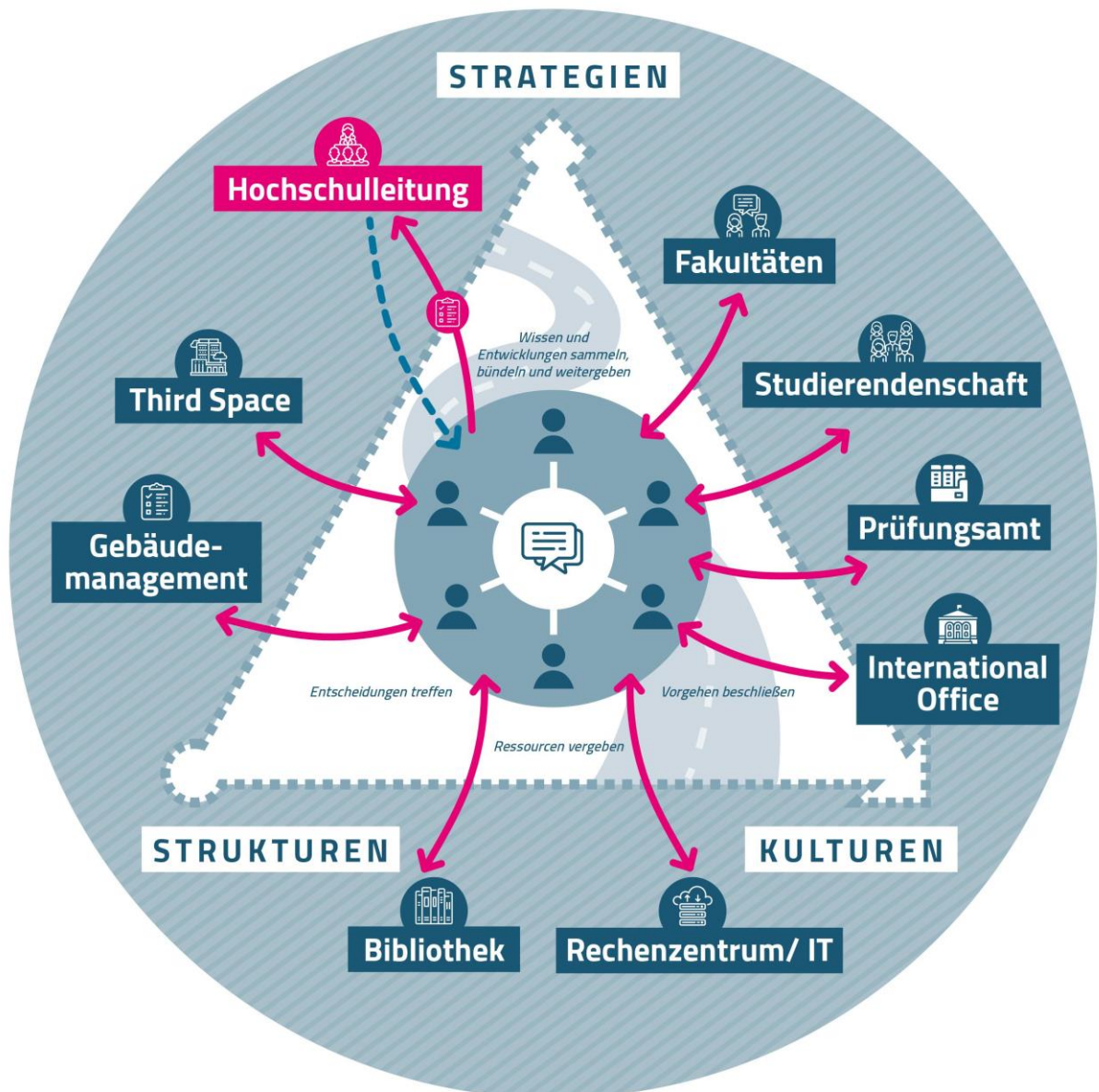


Abbildung 32: Gestaltungskonzeption von Entwicklungs- und Verbreitungsprozessen auf Hochschulebene eingebettet in das angepasste Modell von Kirsch (1997)<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Kirsch, W. (1997). *Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung: Kapitel eines Theorieprojektes*. Herrsching: Kirsch.

## 8 Reflexionen zum Workshop-Konzept

Die Dokumentation inklusive der Evaluation wurde allen Teilnehmenden zugesandt. An der Befragung beteiligten sich 23 Teilnehmende. Dabei zeigt sich, dass insbesondere der Austausch und die Strukturiertheit geschätzt wurden. In den Freitextfeldern wurden jedoch auch Hinweise formuliert. Zum einen erweist sich der Begriff „Konzept“ als schwer greifbar. Während dies beabsichtigt war, um Raum für verschiedene Ansätze zu geben, die zudem über die Kurzprofile konkretisiert wurden, könnte dem Problem mit einer begrifflichen Aushandlung zu Beginn oder der Vorgabe konkreter Umsetzungsansätze begegnet werden. Es wurde auch bedauert, den Workshop nicht mit konkreteren Ergebnissen verlassen zu haben. Hier stellt sich die Frage, inwiefern dies im Rahmen eines vierstündigen bundesland-, hochschul- und funktionsübergreifenden Workshops ein realistisches Ziel darstellen bzw. wie ein Zielabgleich in der Vorabkommunikation besser sichergestellt werden kann. Zudem wurde hinterfragt, ob eine Trennung von Beratenden und Lehrenden in den Gruppenarbeiten zielführend ist, da es auch darum geht, die verschiedenen Perspektiven kennenzulernen. Denkbar wäre hier eine zweigeteilte Gruppenphase, in der – aus der Sicht von BRIDGING relevante – rollenspezifische Perspektiven entwickelt und anschließend gemeinsam besprochen werden. Auch wurde der Hinweis gegeben, weitere Statusgruppen der Hochschulen in den Workshop einzubeziehen. Durch die Aufnahme weiterer funktionaler Perspektiven wäre – neben anderen Anpassungen – ebenfalls der zeitliche Umfang von vier Stunden zu überdenken.

Als Verbesserung der Selbstpositionierung könnte bei einer Durchführung eine weitere Differenzierung von direkten Kolleg\_innen hilfreich sein, da nicht immer deutlich wurde, wer als direkte Kolleg\_in betrachtet wird. Auch bei den externen Netzwerken fand sich eine Besonderheit in der Zusammenarbeit mit einer anderen Hochschule. In einem ergänzten Koordinatensystem könnten die vorhandenen Ebenen mit externen Pendants abgebildet werden oder gar um die internationale Ebene erweitert werden. Jedoch ist auch – je nach Zielstellung, Kontext und Erkenntnisinteresse – eine Reduktion des Koordinatensystems vorstellbar.

Das Workshop-Konzept war bewusst stark strukturiert, weshalb den informellen Austauschgelegenheiten hohe Relevanz zukam. Grundsätzlich eignet es sich jedoch, um das sehr breite Feld von Transfer zu konkretisieren, individuelle Zielsetzungen und Kontexte zu reflektieren sowie gemeinsame Chancen und Herausforderungen zu identifizieren. Dies kann auch auf Ebene von einzelnen Hochschulen oder Organisationseinheiten sowie mit oder durch einzelne Akteur\_innen geschehen – nicht nur nach, sondern vor oder während der Entwicklung von Konzepten oder Umsetzungsansätzen. Eine Anpassung an den jeweiligen Kontext ist dabei stets notwendig.