

Abstract: Vortrag auf der GfHf 2020

Track 4: Digitalisierung

## **Gelingsbedingungen für die strategisch gerahmte Digitalisierung der Hochschullehre**

**Einreichende:** Marcel Graf-Schlattmann, Birte Thomsen, Melanie Wilde, Dorothee M. Meister, Gudrun Oevel

Die digitale Transformation ist – als Veränderungserwartung sowie als realer Prozess – auf allen Ebenen der Hochschulen und insbesondere der Hochschullehre zu finden. Lange Zeit erfolgten die Transformationsprozesse vorrangig auf Mikroebene und die Forschung zu innovativen Lehrtools stand im Zentrum. In den letzten Jahren gewann die Makroebene, die hochschulweite und strategische Digitalisierung, zunehmend an Bedeutung. Angeregt durch zentrale Akteure wie HFD, CHE und KMK befassen sich die Hochschulen nun vermehrt mit Digitalisierungsstrategien in der Lehre und umfassenden Veränderungen. Doch die hochschulweite digitale Transformation ist keinesfalls trivial, denn obwohl dem Thema eine hohe Bedeutung zugesprochen wird und umfangreiche Förderlinien existieren, ist der Prozess mit gewissen Herausforderungen konfrontiert.

Das BMBF-geförderte Projekt Qualitätssicherung in der Digitalisierungsstrategie (QuaSiD) widmet sich diesem Thema und untersucht Akteurskonstellationen sowie Erfolgs- und Misserfolgserfolgskriterien bei der Verstetigung und Verankerung von Digitalisierungsprojekten in einer Digitalisierungsstrategie. Dafür wurden u.a. 15 leitfadengestützte Experteninterviews mit Akteuren in unterschiedlichen Funktionen an Hochschulen und Universitäten in Deutschland durchgeführt und gemeinsam mit weiteren Dokumenten in Anlehnung an die Grounded-Theory-Methodologie aufbereitet und analysiert sowie organisationssensible Konzepte zur Beschreibung der Phänomene entwickelt.

Unsere Untersuchung zeigt auf, dass gängige Change-Management-Modelle bei Digitalisierungsstrategien an Hochschulen zu kurz greifen. Vielmehr scheint es für die erfolgreiche Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie notwendig zu sein dem wissenschaftlichen Personal, trotz rasanter Veränderungen im Bereich der Digitalisierung, Freiräume und Entwicklungsmöglichkeiten zu gewähren und mit einer Vielzahl kleinteiliger Digitalisierungsprozesse zu operieren. Um dies zu beschreiben, haben wir, unter Berücksichtigung der organisationalen Bedingungen im Hochschulwesen, das Modell der *Kollektiven Veränderung* entwickelt (vgl. Abb.1). Im Zentrum steht dabei das wechselseitige Zusammenspiel von sechs Handlungsvariablen, die sich in der *sozialen Akzeptanz* der Veränderung bündeln und die *Kollektive Veränderungsbereitschaft* darstellen. Dabei besteht ein Spannungsverhältnis zwischen der Dynamik einzelner Prozesse und dem Bestreben nach Synchronisation in einen einheitlichen Prozess.

Doch nicht nur die Bereitschaft zur Veränderung muss geschaffen und sichergestellt werden. Es braucht darüber hinaus ebenso Rahmenbedingungen um die Umsetzung der digitalen Transformation zu ermöglichen. In unserer Forschung konnten wir dahingehend weitere Gelingsbedingungen identifizieren, die wir in den zwei Komponenten von *Veränderungsmöglichkeit* und *Veränderungskompetenz* aufbereiten. Die *Veränderungsmöglichkeit* stellt die notwendigen Rahmenbedingungen dar. Hierbei sind zum einen die benötigten personellen, finanziellen und infrastrukturellen *Ressourcen* zu nennen, die den eigentlichen Prozess ermöglichen und auf Dauer sichergestellt sein sollten. Zum anderen bedarf es aber auch klarer Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen des Prozesses. Eine besondere Rolle kommt dabei der Funktion eines Kümmerers zu, da hier die verschiedenen Einzelstränge und iterativen Schleifen des Veränderungsprozesses, aber auch die Anliegen und Ziele der beteiligten Akteure und Fachbereiche zusammengeführt werden.

Die zweite rahmende Umsetzungsbedingung in diesem Modell ist die *Veränderungskompetenz*, die das nötige Wissen und Können der Beteiligten beinhaltet. Auch hier sind zwei Handlungsvariablen zu nennen. Es braucht eine Handlungskompetenz, die Fähigkeit im Bereich digitaler Lehre zu handeln, ebenso wie eine Entscheidungskompetenz, in der Entwicklung zur einem hochschulweiten und strategisch gerahmten Prozess.

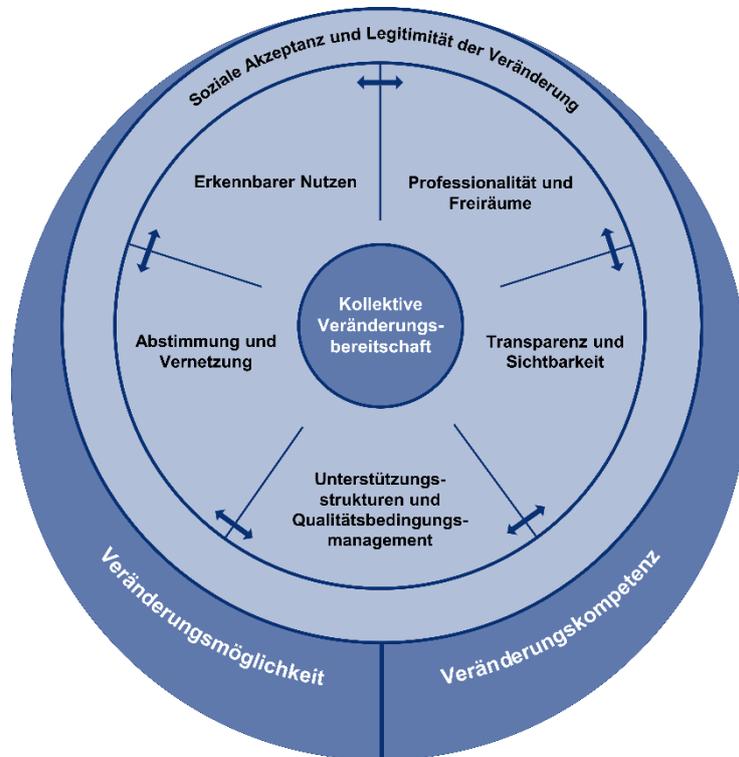


Abbildung 1: Das Modell der Kollektiven Veränderung

Alle drei Komponenten – die *Kollektive Veränderungsbereitschaft* des wissenschaftlichen Personals im Zentrum sowie die rahmenden Umsetzungsbedingungen von *Veränderungsmöglichkeit* und *-kompetenz* – sind essentiell für den Erfolg des Prozesses. So fehlen ohne die *Veränderungsmöglichkeit* die Grundlagen für den Prozess und ohne die *Kollektive Veränderungsbereitschaft* des wissenschaftlichen Personals würde kein Prozess ablaufen, da sich keine hochschulweite Entwicklung einstellen kann. In unserem Vortrag stellen wir das entwickelte Modell der *Kollektiven Veränderung* vor. Dabei werden die unterschiedlichen Komponenten mitsamt ihrer Handlungsvariablen aufbereitet und die wechselseitigen Einflüsse der Komponenten intensiv beleuchtet.