

GELINGENSBEDINGUNGEN FÜR DIE STRATEGISCH GERAHMTE DIGITALISIERUNG DER HOCHSCHULLEHRE

Autor*innen:

Marcel Graf-Schlattmann,
Birte Thomsen,
Melanie Wilde,
Prof. Dr. Dorothee M. Meister,
Prof. Dr. Gudrun Oevel

Vortragender:



Marcel Graf-Schlattmann



Agenda

- **Projektvorstellung**
- **Einordnung der Thematik**
- **Modell der Kollektiven Veränderung**
- **Fazit und Ausblick**



Projektvorstellung

QuaSiD: Qualitätssicherung in der Digitalisierungsstrategie.
Erfolgsfaktoren und Akteurskonstellationen bei der nachhaltigen
Verbreitung und Verankerung.

- Gefördert vom BMBF in der ersten Förderlinie „Digitale Hochschulbildung“
- Laufzeit: 03/2017 bis 04/2020 – 3 Jahre
- Leitung: Prof. Dr. Dorothee M. Meister & Prof. Dr. Gudrun Oevel
- 2 Mitarbeiterstellen
- 2 wissenschaftliche Hilfskraftstellen



Erkenntnisinteresse

„Im Fokus stehen Erfolgsfaktoren und Akteurskonstellationen für eine erfolgreiche Verbreitung und nachhaltige Verankerung von Digitalisierungsprojekten innerhalb der Digitalisierungsstrategie an deutschen Hochschulen.“ (Projektziel QuaSiD)

- Schwerpunkt liegt auf dem Bereich der universitären Lehre
- Theorien zur **Hochschule als besondere Form der Organisation** (vgl. Mintzberg 1979; Weick 1976; Hechler & Pasternack 2012; Kleimann 2016) und **Akteur-Netzwerk-Theorie** (vgl. Callon & Latour 1981; Latour 1987; Law 1992)



Forschungsdesign & Methodik

- **Mehrschrittige Herangehensweise**
- **Literaturstudie** zum Digitalisierungs- und Strategiebegriff im Hochschulwesen.
- **Case Study Research** mit einer Methodentriangulation aus Leitfadeninterviews und Dokumentenanalyse.
- **Sampling** aus 27 Hochschulen und Universitäten.
- **Interviewstudie** mit 15 Expert*innen in unterschiedlichen Funktionen, **Dokumentenanalyse** u.a. von Projektberichten und Digitalisierungsstrategien sowie **Peer-Feedback**.
- Analyse und Auswertung in Anlehnung an die **Grounded Theory Methodologie**.



Einordnung der Thematik

- **Zunehmende Bedeutung der Digitalisierung auf Makroebene.**
 - Schwerpunkt lange Zeit auf konkreten Lehrszenarien und -tools auf Mikroebene.
 - In den letzten Jahren gewann die strategisch ausgerichtete, hochschulweite Digitalisierung an Bedeutung.
Zentrale Akteure: HFD, CHE, KMK, BMBF
- **Bisherige Ansätze des Change Managements greifen zu kurz.**
 - Gefühl der Dringlichkeit vs. fehlende Veränderungs- bzw. Innovationsbereitschaft

Zentrale Fragen:

- **Was zeichnet einen erfolgreichen Digitalisierungsprozess aus?**
- **Wie können digitale Veränderungsprozesse angereizt, unterstützt und begleitet werden?**



Modell der kollektiven Veränderung

- Basiert auf unseren theoretischen Erkenntnisse und empirischen Ergebnisse
- **Digitalisierungsverständnis:** Digitalisierung als Transformationsprozess.
- **Strategieverständnis:** Strategie ist ein aktiver und reaktiver Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung.
- **Digitalisierungsstrategie:** Ein strategischer Rahmen, der die gemeinsame Entwicklungsrichtung der hochschulweiten Digitalisierung aufzeigt, die Operationalisierung jedoch den Fakultäten und Fachbereichen überlässt.
- **Erfolg im Digitalisierungsprozess:** Die Verbreitung und Verankerung von Digitalisierungsinitiativen und -projekten in einer hochschulweiten Digitalisierungsstrategie.

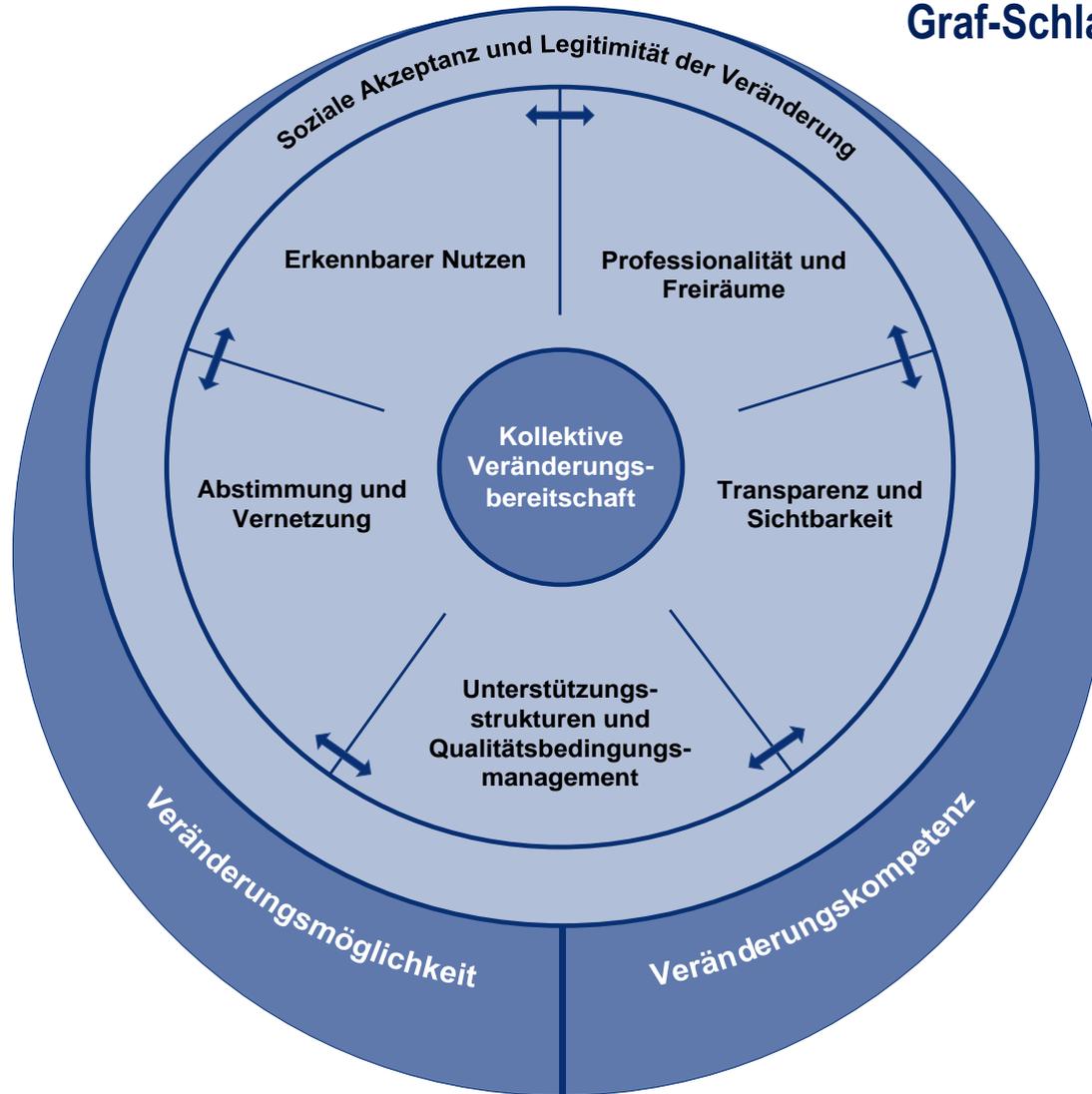


Abbildung: **Modell der Kollektiven Veränderung (eigene Darstellung)**

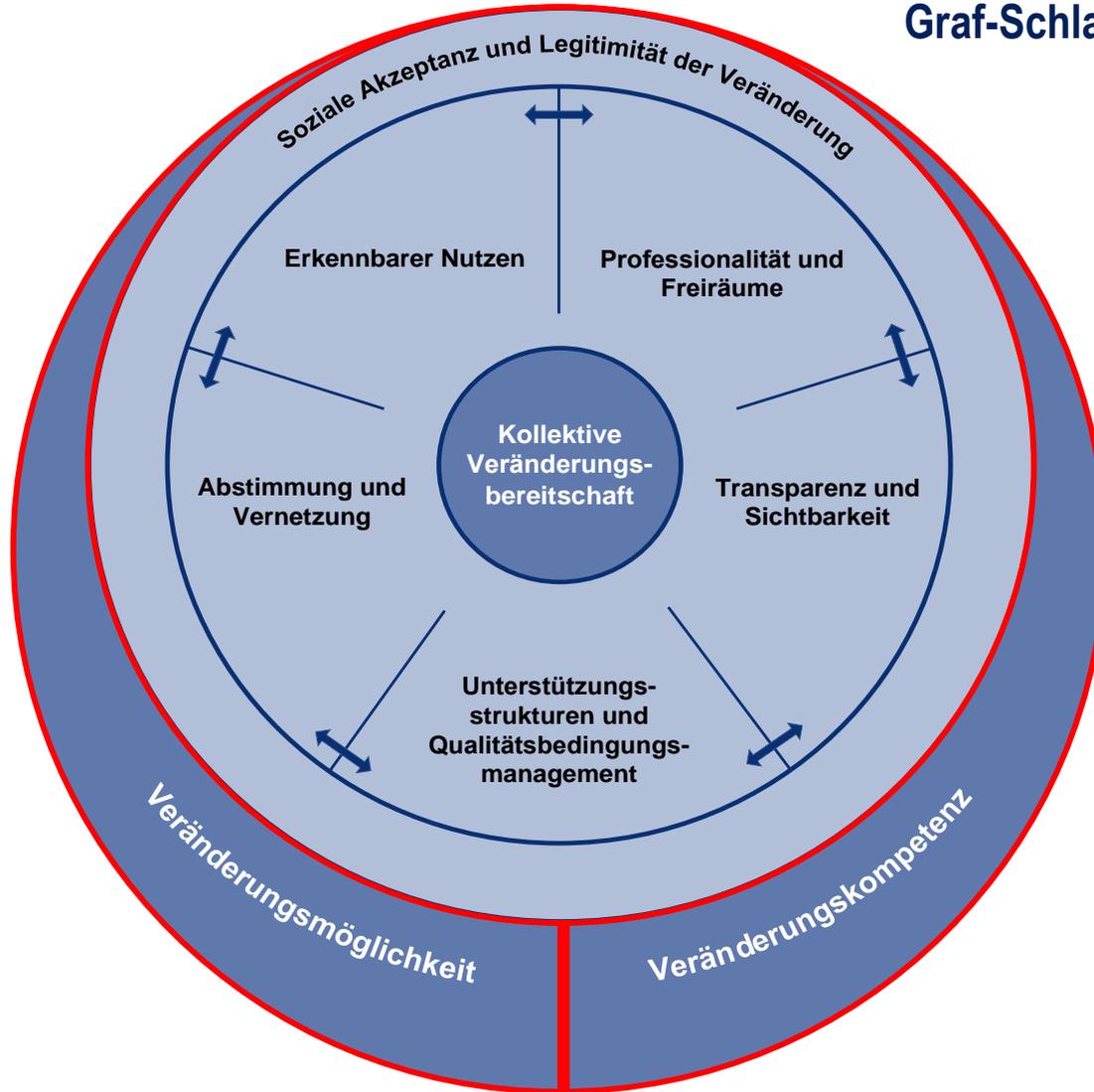
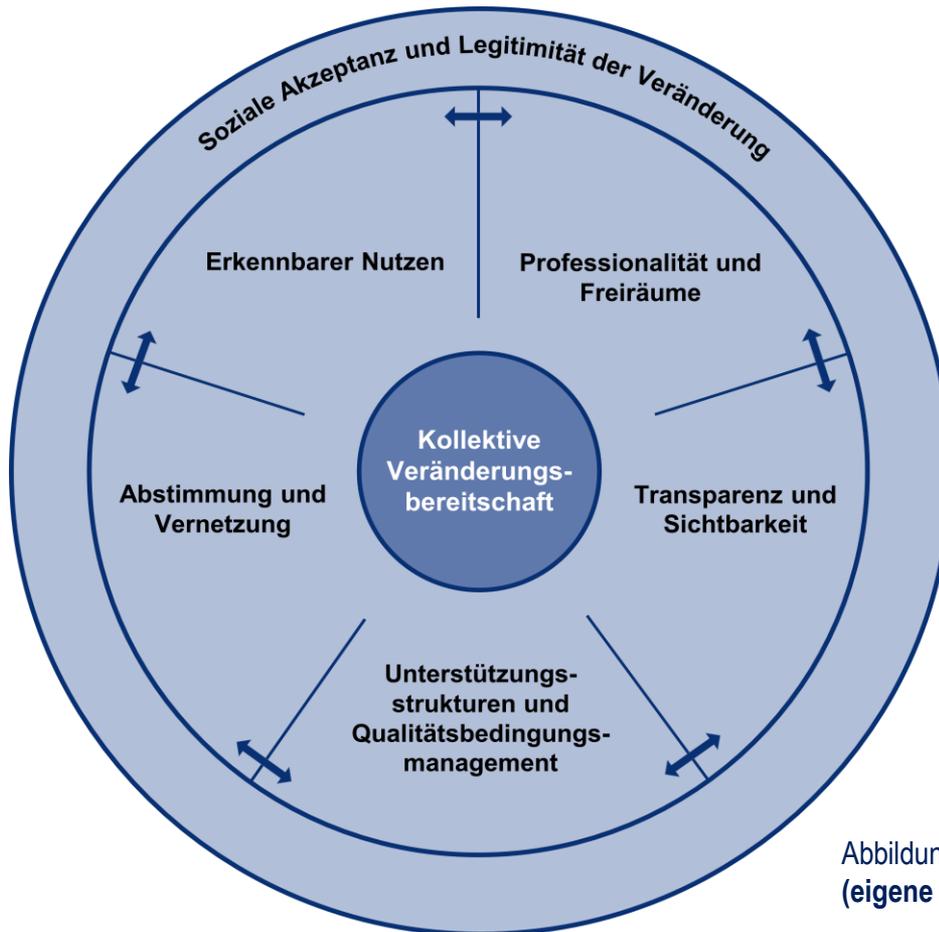


Abbildung: **Modell der Kollektiven Veränderung** (eigene Darstellung)



Kollektive Veränderungsbereitschaft



- Bereitschaft des akademischen Personals zur Veränderung
- Zentrale Gelingensbedingung
- Gerahmt von den beiden weiteren Komponenten

Abbildung: **Kollektiven Veränderungsbereitschaft**
(eigene Darstellung)

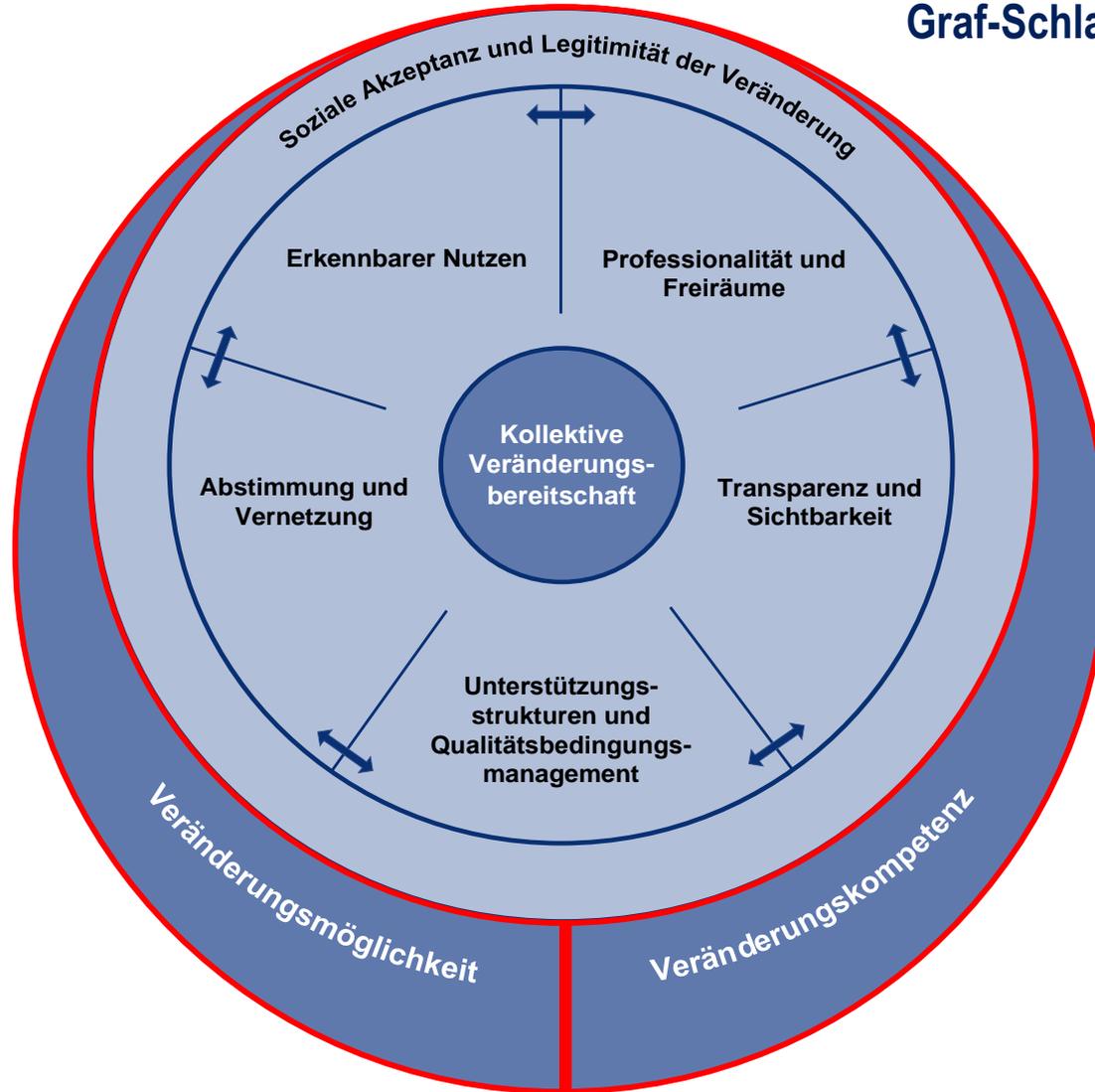


Abbildung: **Modell der Kollektiven Veränderung** (eigene Darstellung)



Veränderungsmöglichkeit

Rahmenbedingungen für die digitale Transformation

- Bereitstellung von Ressourcen
 - Personell
 - Finanziell
 - Infrastrukturell
- Klare Verantwortlichkeiten
 - Synchronisation in der Funktion des „Kümmerers“

Veränderungsmöglichkeit



Veränderungskompetenz

Beteiligte verfügen über das nötige Wissen und Können

- Handlungskompetenz
- Entscheidungskompetenz
 - Moderationskompetenz
 - Synchronisation in der Funktion des „Kümmersers“
 - Selbstverpflichtungskompetenz

Veränderungskompetenz



Fazit und Ausblick

- Das Modell der Kollektiven Veränderung beschreibt erfolgskritische Gelingensbedingungen, bestehend aus drei Komponenten.
 - Kollektive Veränderungsbereitschaft samt Handlungsvariablen steht im Mittelpunkt,
 - Die beiden Komponenten Veränderungsmöglichkeit und Veränderungskompetenz wirken als rahmende Umsetzungsbedingungen.
- Um den digitalen Transformationsprozess erfolgreich zu durchlaufen, müssen diese drei Komponenten effektiv zusammenspielen und sinnvoll ineinander greifen.
- Die iterative Prozesse zeigen Ähnlichkeiten zu agilen Prozessen.
- Wenn die Synchronisationsaktivitäten gelingen, können Hochschulen daher ihre Stärken in einem erfolgreichen Transformationsprozess zeigen.



Literatur 1/2

Callon, M. & Latour, B. (1981). Unscrewing the Big Leviathan: how actors macro- structure reality and how sociologists help them to do so. In K. Knorr-Cetina & A. V. Cicourel (Hrsg.), *Advances in Social Theory and Methodology: Toward an Integration of Micro- and Macro-Sociologies* (S. 277–303). Boston, Massachusetts: Routledge and Kegan Paul.

Euler, D. (2004). Gestaltung der Implementierung von E-learning-Innovationen: Förderung der Innovationsbereitschaft von Lehrenden und Lernenden als zentrale Akteure der Implementierung. In: Euler, D. & Seufert, S. (Hrsg.): *E-learning in Hochschulen und Bildungszentren*. München: Oldenburg, S. 561-584.

Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1971). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine-Atherton.

Graf-Schlattmann, M., Meister, D. M., Oevel, G. & Wilde, M. (2018). Arbeitspapier Nr. 1. Hochschulstrategie als Prozess. Zum allgemeinen und hochschulspezifischen Begriff der Strategie. <http://doi.org/10.5281/zenodo.1293797>

Graf-Schlattmann, M., Wilde, M.; Meister, D. M. & Oevel, G. (2019a). Digitaler Wandel als strategischer Transformationsprozess – Zum allgemeinen und hochschulspezifischen Verständnis der Digitalisierung. <http://doi.org/10.5281/zenodo.2589943>

Graf-Schlattmann, M., Meister, D. M., Oevel, G. & Wilde, M. (2019b). Digitalisierungsstrategien auf dem Prüfstand – eine empirische Untersuchung auf Basis der Grounded-Theory-Methodologie an deutschen Hochschulen. In: Hafer, J., Mauch M. & Schumann, M. (Hrsg.). *Teilhabe in der digitalen Bildungswelt*. Münster, New York: Waxmann. S. 14-26.

Graf-Schlattmann, M.; Meister D. M.; Oevel G. & Wilde M. (i.E.). Kollektive Veränderungsbereitschaft als zentraler Erfolgsfaktor von Digitalisierungsprozessen an Hochschulen. In: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*. 15/1 (Veröffentlichung März 2020).



Literatur 2/2

Hechler, D. & Pasternack, P. (2012). Hochschulorganisationsanalyse zwischen Forschung und Beratung. Sonderband „die hochschule“.

Hochschulforum Digitalisierung (2016). The Digital Turn – Hochschulbildung im digitalen Zeitalter. Arbeitspapier Nr. 27. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

Kleimann, B. (2016) Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Kotter, J. P. (1995). Leading Change. Why transformation efforts fail. Harvard Business School Press.

Latour, B. (1987): Science in Action, Cambridge: Harvard University Press.

Law, J. (1992): Notes on the Theory of the Actor-Network: Ordering, Strategy and Heterogeneity, In: Systems Practice (5), 379 – 393.

Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organization. A Synthesis of Research. Upper Saddle River: NJ: Prentice-Hall.

Salden, P. (2013): Der „Third Space“ als Handlungsfeld in Hochschulen: Konzept und Perspektive. In: Junge Hochschul- und Mediendidaktik 2013, Forschung und Praxis im Dialog

Strauss, A. L. (1998). Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen Sozialforschung. München: Wilhelm Fink.

Strübing, J. (2008). Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung. (2. überarbeitete und erweiterte Auflage) Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft.

Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly. 1/21. S. 1-19.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



<https://imt.unipaderborn.de/projekte/quasid/>