

# „Raus aus der Blase, rein in die Hochschulrealität“

Digitalisierung ist in den meisten Hochschulen angekommen. Es geht nicht mehr um die Frage des „Ob“, sondern um das „Wie“ – letzteres ist aber gar nicht so einfach.



U nlangst klagte mir ein Vizepräsident mit Zuständigkeit für die Digitalisierung der Lehre sein Leid: Er entwickelte eine Digitalisierungsstrategie zur Steigerung der Lehrqualität, eine Arbeitsgruppe begleitete den Prozess. Die Fachleute zogen alle Register des strategischen Managements: SWOT-Analyse, Leitbild für Digitalisierung, strategische Ziele für die kommenden fünf Jahre, Pläne zur operativen und budgetären Umsetzung. Alles ausformuliert und kommuniziert in einem umfassenden Strategiepapier. Klingt geradezu vorbildlich. Als es um die Umsetzung ging, standen plötzlich alle auf der Bremse: Der Präsident bekannte sich nicht klar, der Senat vertagte das Thema. Mein Gesprächspartner war ziemlich frustriert, ebenso seine AG.

Woran kann es liegen, dass eine scheinbar lehrbuchmäßige Strategieentwicklung nicht funktioniert? Ein Grund könnte das Phänomen der AG-Blase sein. Innerhalb der Arbeitsgruppe erscheint alles vollkommen stimmig, aber wichtige Bezüge zur Gesamtrealität der Hochschule fehlen. Im beschriebenen Fall konnten wir in der weiteren Diskussion folgende drei Aspekte ausmachen, die so ähnlich auch im aktuellen [Papier](#) des „Hochschulforums Digitalisierung“ eine Rolle spielen.

(1) Im Präsidium war nicht geklärt, ob das Ziel der Hochschule in Bezug auf Digitales „Modernisierung“ oder „Profilierung“ lautet. Der Präsident glaubte, sein Vize und die AG wollten eine Profilierung in Form einer exponierten Rolle in Deutschland. Das hielt er jedoch für unrealistisch und versuchte daher, das Thema kleinzuhalten, weil er seinen Vize nicht beschädigen wollte. In Wahrheit waren sich aber alle einig, auf der Höhe der Zeit, aber nicht der alleinige Vorreiter sein zu wollen. Drüber reden hilft und hätte sicher den Präsidenten aus der Reserve gelockt.

(2) Es fehlte der Bezug zur Gesamtstrategie der Hochschule. Die Prioritäten der Digitalisierung sollten sich aus den Entwicklungszielen der Hochschule ableiten. Geht es zum Beispiel um Internationalisierung, sollte der Implementierung internationaler Virtual Classrooms hohe Priorität eingeräumt werden. Geht es um flexibles Studium bei hoher Diversität der Studierenden, dann dient Virtualisierung der individuellen Gestaltung von Zeit und Ort des Lernens. Dieser Zielabgleich ist entscheidend, um die Hochschule für Digitalisierung zu begeistern.

(3) Die Strategie setzte zu sehr auf die Lehrenden, die begeistert und mit höchstem Einsatz Spaß an digitalen Methoden entwickeln. Es gab aber eine große Zahl an Lehrenden, die gerne digitaler lehren wollen, allerdings Service für Technik und Didaktik einfordern. An diese Personen und die nötigen Support-Strukturen hatte man jedoch nicht genug gedacht. Der Aufbau solcher Strukturen hätte viele Bedenken zerstreut.

Was lässt sich aus diesem konkreten Fall mitnehmen, damit nicht schon im Vorfeld das Digitalisierungs-Kind in den virtuellen Brunnen fällt? Ganz einfach: Raus aus der Blase, rein in die Hochschulrealität! Digitalisierung ist ein Querschnittsthema. Und leitet sich folglich immer aus den Zielen der Hochschule ab, entsprechend sind die Prioritäten in der konkreten Gestaltung zu setzen. Am Ende geht es nicht um eine Digitalisierungsstrategie, sondern um eine Hochschulstrategie fürs digitale Zeitalter. ■

## PROF. DR. FRANK ZIEGELE

ist seit 2008 Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne. | [frank.ziegele@che.de](mailto:frank.ziegele@che.de), [www.che.de](http://www.che.de)