



„Stoppt den digitalen Know-how-Verlust!“

Um zukunftsfähig zu bleiben, brauchen Hochschulen die Expertise von Fachkräften für digitale Lehre – und zwar dauerhaft. Häufig arbeiten diese aber im Rahmen befristeter Stellen. Das muss sich ändern.

In letzter Zeit treffe ich an Hochschulen immer öfter Menschen mit ganz neuen Aufgaben: Servicepersonal für digitale Lehre, Instructional Designer, E-Learning-Expertinnen, Medien-Didaktiker. Wenn ich mit denen spreche, zeigt sich eine Gemeinsamkeit: Hinter der Zukunft ihrer Stellen steht meist ein dickes Fragezeichen. Eine Studie des Hochschulforums Digitalisierung hat 2016 gezeigt, dass in zentralen Serviceeinrichtungen für digitale Lehre vielerorts befristete Projektstellen dominieren. Oft stammen die Mittel aus dem Qualitätspakt Lehre oder anderen Bundes- oder Landesprogrammen. Manche Mitarbeiter haben bereits nach Auslaufen der ersten paktbedingten Befristung das Weite gesucht. Sie haben Lehrende beraten, mediendidaktische Workshops durchgeführt, innovative Lehrkonzepte entwickelt und Tage der Lehre veranstaltet. Wenn sie gehen, verliert die Lehre den Anschluss an die digitale Entwicklung und das Know-how ist weg. Es bleibt ein permanenter Wissens- und Qualitätsverlust.

Hinter diesem Wissensleck steckt ein systematischer, logischer Fehler: Eine nicht dauerhafte Personalstruktur trifft auf eine dauerhafte Aufgabe. Unterstützendes Personal für die Digitalisierung braucht man nicht als nettes Sahnehäubchen, um in einer Übergangsphase die Lehre ein wenig digital aufzumotzen. Vielmehr sind permanente neue Personalstrukturen nötig, in denen eine veränderte Arbeitsverteilung stattfindet: Die Lehrenden sorgen für den Inhalt und kooperieren in der Umsetzung mit der Instructional Designerin, die den Online-Kurs oder das Video-Tutorial didaktisch-technisch konzipiert. Kontinuierlich macht jede und jeder das, was sie oder er am besten kann. Am Ende ist ein Qualitätsschub in der Lehre möglich – aber nur auf Basis einer Strukturveränderung.

Verschiedene Akteure sind gefragt: Bund und Länder für eine dauerhafte Finanzierung. Der Bund will Hochschulpaktmittel verstetigen, ein richtiger Schritt. Landesrechtliche Regelungen müssen den Hochschulen die Freiheit geben, ihre Personalstrukturen selbst und innovativ zu gestalten – ohne die Hürde des Stellenplans. Die Hochschulen selbst müssen aber letztlich für nachhaltige Veränderungen in den Personalstrukturen sorgen, gegebenenfalls auch teilfinanziert aus Personalkategorien, die man durch die neue Arbeitsteilung in geringerem Umfang benötigt. Die Karrierewege der neuen Akteure müssen gestaltet werden, um gute Leute zu halten und das Wissensleck zu stopfen. Nicht zuletzt sind die Lehrenden gefordert, den neuen Akteuren auf Augenhöhe zu begegnen und ihre komplementären Fähigkeiten wertzuschätzen und zu nutzen. Ich war jedenfalls dankbar, als mich ein extrem kompetenter Mitarbeiter im Videostudio der Osnabrücker WiSo-Fakultät neulich bei meinen ersten Lernvideos unterstützt hat.

Die Digitalisierung ist für die Hochschullehre auf Dauer unverzichtbar und weit mehr als ein nettes Zeitgeistphänomen. Wer glaubt, auf gutes Servicepersonal in diesem Bereich auf lange Sicht verzichten zu können, darf das dicke Fragezeichen weiterhin setzen. Dann allerdings nicht nur hinter die entsprechenden Projektstellen, sondern auch hinter die Zukunftsfähigkeit der eigenen Hochschule.

PROF. DR. FRANK ZIEGELE

*ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissensmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.
frank.ziegele@che.de, www.che.de*