



**Hochschulforum**  
Digitalisierung

**DISKUSSIONSPAPIER NR. 11 / 15. OKTOBER 2020**

# **Corona-Semester 2020 – Ad-hoc-Maßnahmen evaluieren und nachhaltig verankern**

---

**Aufgrund der Corona-Pandemie wurden im Sommersemester 2020 zahlreiche Maßnahmen in kürzester Zeit umgesetzt. Dieses Diskussionspapier gibt Orientierung, wie diese Ad-hoc-Maßnahmen an den Hochschulen evaluiert und nachhaltig verstetigt werden können. Das Papier entstand im Rahmen eines bundesweiten Hackathons des Hochschulforums Digitalisierung gemeinsam mit dem KI-Campus und dem Deutschen Akademischer Austauschdienst (DAAD).**

## **AUTORINNEN**

Dr. Annabell Bils, Fernuniversität in Hagen / Barbara Braun, Universität Heidelberg / Toni Bünemann, Universität Freiburg / Tina Scheuring, Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt / Carolin Sutter, SRH Hochschule Heidelberg / Verena Meyer, Leuphana Universität Lüneburg / Sandra Neuner, SRH Hochschule Heidelberg / Barbara Wagner, Hochschulforum Digitalisierung (Stifterverband) / Yasemin Wistuba, Universität der Künste Berlin

---

## **1. Hintergrund**

Das Sommersemester 2020 ist durch die Corona-Pandemie ein digitales Semester geworden. Was bedeutet das für Lehrende, Studierende, Hochschulpersonal und das gesamte Hochschulsystem? Diese Frage stellte ein bundesweiter Hackathon, der am 6. und 7. Mai 2020 stattfand und vom Hochschulforum Digitalisierung (HFD), dem KI-Campus und dem Deutschen Akademischen

Austauschdienst (DAAD) ausgerichtet wurde. Ein Ergebnis dieses Hackathons ist der Zusammenschluss von Personen verschiedener Hochschultypen und Statusgruppen als Ad-hoc-AG, die sich im Kontext der Hochschulbildung gemeinsam die Frage gestellt hat:

Wie können Ad-hoc-Maßnahmen aus der Corona-Krise nachhaltig verankert werden, damit Hochschulen:

- KRISENFEST werden,
- ZUKUNFTSFÄHIG bleiben,
- INNOVATIONEN weiterentwickeln?

Während des Hackathons wurden bereits viele Ideen dazu gesammelt und eine erste Roadmap entwickelt, die im Nachgang weiterentwickelt wurden. Mit diesem Diskussionspapier möchten wir dazu beitragen, dass eine Evaluation und nachhaltige Verankerung der Ad-hoc-Maßnahmen erreicht werden kann. Dabei ist uns wichtig, keine vorgefertigten Lösungen zu präsentieren, sondern Anhaltspunkte für den individuellen Prozess an den Hochschulen zu geben.

---

## 2. Zielsetzung & Aufbau

Der aufgezeigte Prozess soll Hochschulen in die Lage versetzen Entwicklungstendenzen aufzunehmen und zu reflektieren. Durch die Corona-Krise war eine Ad-hoc-Umstellung des Sommersemesters auf digitale Lehre notwendig. Das brachte sehr verschiedene Erfahrungen mit sich. Insbesondere die positiven Erfahrungen können einen wichtigen Impuls geben, welche Elemente sich nachhaltig in Strategie, Struktur und Kultur der Hochschulen verankern lassen können, um auf Dauer krisenfest zu werden, zukunftsfähig zu bleiben und Innovationen weiter zu entwickeln. Dafür ist es notwendig, dass Hochschulen frühzeitig entscheidungskritische Informationen zusammentragen und die relevanten Akteur\*innen zeitnah in einen strategischen Prozess aktiv einbinden.

Folgende zwei Aspekte waren deshalb bei der Erstellung des Diskussionspapiers leitend:

1. **Vielfalt der Perspektiven:** Für die unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen der Hochschulen hatte die coronabedingte Umstellung verschiedenste Auswirkungen und führte zu unterschiedlichen Erfahrungen. Ein strukturierter Entscheidungsprozess sollte daher den vielfältigen Perspektiven der unterschiedlichen Stakeholdergruppen gerecht werden. Um dieser komplexen Realität Rechnung zu tragen, stellen wir Leitfragen für unterschiedliche Stakeholdergruppen auf, damit diese differenziert und zielgerichtet mit einbezogen werden können.
2. **Zeitlicher Rahmen:** Das Zeitfenster, in dem die ad hoc getroffenen Entscheidungen und die dazugehörigen Annahmen, Abwägungen und Diskussionen noch nachvollzogen werden können, ist begrenzt. Diese Informationen sind jedoch maßgeblich für zukünftige Entscheidungen zur nachhaltigen Verankerung von Maßnahmen. Daher zeigen wir mit unserer Roadmap einen Prozess auf, um aktuelle Erfahrungen langfristig nutzbar zu machen.

Das Diskussionspapier beginnt mit einer Reflexion der **14 strategischen Handlungsfelder für die Digitalisierung in Studium und Lehre** im Kontext der Corona-Pandemie. Für jedes Handlungsfeld wurden Reflexionsfragen entwickelt, um die Vielfalt der Perspektiven verschiedener Stakeholdergruppen einzubeziehen. Um Hochschulen eine beispielhafte Orientierung für den Reflexionsprozess zu geben, wird darüber hinaus ein Prozess in Form einer Roadmap präsentiert. Dies wird ergänzt durch einen Ausblick auf die Weiterentwicklung dieses Diskussionspapiers und den möglichen Einsatz in Hochschulen.

### 3. Strategische Handlungsfelder

Die Digitalisierung in Studium und Lehre bringt, trotz der großen Unterschiede zwischen den Hochschulen, ähnliche Herausforderungen für alle Hochschulen mit sich. Expert\*innen der HFD-Community haben in der Reflexion der ersten Peer-to-Peer-Beratungsbesuche gemeinsam mit dem HFD **14 Handlungsfelder**<sup>1</sup> erarbeitet, die einen Orientierungsrahmen für die Strategieentwicklung der Hochschulbildung im digitalen Zeitalter bieten.<sup>2</sup>



Abbildung 1: Dimensionen und Handlungsfelder für die Hochschulbildung im digitalen Zeitalter

<sup>1</sup> <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/strategische-handlungsfelder>

<sup>2</sup> Abb. 1: Dimensionen und Handlungsfelder für die Hochschulbildung im digitalen Zeitalter (Die Darstellung ist Ergebnis des Projekts HFD-Showroom der TU Hamburg für das Hochschulforum Digitalisierung; Christiane Arndt, Clara Funken, Tina Ladwig und Ann-Kathrin Watolla; lizenziert unter Creative Commons 4.0 International)

Auf die Handlungsfelder der drei Dimensionen „**Strategie**“, „**Struktur**“ und „**Kultur**“ wird im Folgenden genauer eingegangen. Im Anschluss werden mögliche Leitfragen formuliert. Diese Fragen dienen dazu, die Erfahrungen aus dem ersten Corona-Semester zu reflektieren und können auf dem Weg zur Post-Corona-Zeit unterstützend eingesetzt werden. Sie müssen von jeder Hochschule individuell beantwortet werden und sind nach den Stakeholder-Gruppen zentrale Entscheidungsträger\*innen, Lehrende, Studierende und Mitarbeitende unterteilt, um unterschiedliche Perspektiven abzudecken.

---

## 4. Strategie

### Kooperationen im digitalen Zeitalter

Digitalisierung in Studium und Lehre führt an den Hochschulen oft zu den ähnlichen Fragen und Herausforderungen, diese können jedoch häufig durch eine einzelne Hochschule nicht alleine bewältigt werden (Ladwig & Arndt, 2020). Im digitalen Sommersemester 2020 haben sich Kooperationen, die häufig auf Ebene der Bundesländer - an manchen Stellen aber auch international - organisiert sind, bewährt. Daneben wurden auch Fachgesellschaften aktiv und unterstützten die Umstellung auf digitale Lehr-/Lernszenarien. Auch haben sich in einem Bottom-Up-Prozess fach- und themenbezogene Communities gebildet, die es weiterhin aufrechtzuerhalten und auszubauen gilt. Studierende haben sich in der Pandemie ebenfalls auf mehreren Ebenen organisiert und eingebracht, Fachschaften waren verstärkt aktiv. Gleichzeitig zeigen erste Studienergebnisse (Lübcke, 2020), dass gerade im Bereich der Kooperationen noch viel Potenzial steckt, denn für 50 Prozent der Hochschulleitungen waren hochschulpolitische Netzwerke, Partnerhochschulen oder auch Hochschulverbände wenig oder gar nicht relevant für Entscheidungsfindungen während des Sommersemesters 2020.

### Übergreifende Strategien und Profilbildung der Hochschule

Die schnelle Digitalisierung von Studium und Lehre in Krisenzeiten scheint nun an vielen Hochschulen einen Anlass für eine strategische Auseinandersetzung mit der Thematik zu bieten. Dafür spricht, dass rund 90 Prozent der Hochschulleitungen (Stifterverband, 2020) die Krise als Chance sehen, sich im Bereich des digitalen Lernens und Lehrens langfristig besser aufzustellen und die neuen Online-Angebote zu verstetigen. Im Rahmen dieses Prozesses sollten das Profil und die übergreifende Strategie der Hochschule in den Blick genommen werden, damit die Potenziale der Digitalisierung in allen Leistungsbereichen strategisch und profilbildend genutzt werden können.

### Forschung und Entwicklung

Forschung zu digitalen Lehr-/Lernsettings ist ein wichtiger Baustein an den Hochschulen, um aus den Erfahrungen des (ersten) „Corona-Semesters“ zu lernen und Rückschlüsse für die Weiterentwicklung digitaler Lehr-/Lernformate ziehen zu können. Die Krise führte auch deutlich vor Augen, welche Ansätze und Szenarien bisher noch nicht ausreichend in der Forschung berücksichtigt wurden. Aus der Krisensituation entstehen somit neue Forschungsansätze zur Online-Lehre (Hodges, Moore, Lockee, Trust & Bond, 2020).

## Strategische Ziele und Leitlinien für die Digitalisierung in der Hochschulbildung

Eine große Herausforderung bei der hochschulübergreifenden Formulierung von Zielen und Leitlinien für Studium und Lehre, ist es zunächst ein gemeinsames Verständnis dafür zu entwickeln, was unter Digitalisierung in Studium und Lehre verstanden wird. Die Erfahrungen im Sommersemester können diesen Prozess beschleunigen, da nun die meisten Lehrenden und Lernenden eine erste Vorstellung davon haben, was Online-Lernen und -Lehren in der Praxis bedeuten. Diese Perspektiven gilt es zu sammeln, zu reflektieren und zu diskutieren und in Leitlinien für die Lehre zu übersetzen, die von allen mitgetragen werden können.

### 5. Reflexionsfragen bzgl. der Strategie

Handlungsfeld	Zentrale Entscheidungsträger*innen	Lehrende	Studierende	Mitarbeitende
<b>Kooperationen im digitalen Zeitalter</b>	Welche Netzwerke und Kooperationen zwischen Hochschulen oder anderen Akteur*innen haben sich in der Pandemielage bewährt bzw. neu entwickelt, die weiterhin genutzt und strategisch ausgebaut werden können?	Von welchen Netzwerken und Kooperationen habe ich im Sommersemester 2020 besonders profitiert?	Welche Netzwerke und Organisationen waren für mich in dieser Zeit besonders wichtig?	Von welchen Netzwerken und Kooperationen habe ich während der Pandemielage besonders profitiert?
<b>Übergreifende Strategien und Profilbildung der Hochschule</b>	Auf welche übergreifenden strategischen Handlungsfelder haben die Ad-hoc-Maßnahmen eingezahlt und welche Entwicklungsoptionen haben sich neu aufgetan?	Was ist mir an meiner Hochschule wichtig, welche Werte und Themen sollten die Hochschule in Zukunft prägen und weiter voran bringen?	Was ist mir an meiner Hochschule wichtig, welche Werte und Themen sollten die Hochschule in Zukunft prägen und weiter voran bringen?	Was ist mir an meiner Hochschule wichtig, welche Werte und Themen sollten die Hochschule in Zukunft prägen und weiter voran bringen?

<b>Forschung und Entwicklung</b>	Welche Forschungsfragen z. B. zur digitalen Lehre aus dem Reallabor Hochschule sind für uns besonders wichtig?	Wie erfolgreich ist mein didaktisches Design und wo kann ich hier Verbesserungen vornehmen?	Wo kann ich meine Erfahrungen mit verschiedenen Lehr- /Lernszenarien und den Herausforderungen der Online-Lehre einbringen?	Wo kann ich meine Erfahrungen mit Home Office und den Herausforderungen der Pandemielage einbringen?
<b>Strategische Ziele für die Digitalisierung in Studium und Lehre</b>	Welches Verständnis von digitaler Lehre wurde in der Pandemielage entwickelt?  Wie muss Studium und Lehre hinsichtlich den gemachten Erfahrungen angepasst werden?	Welches Verständnis von digitaler Lehre habe ich entwickelt? Wie möchte ich mich zukünftig zu diesem Thema stellen?  Welche Formate haben gut funktioniert und könnten sich für das nächste Semester und die gesamte Hochschule eignen?	Mit welchen Formaten konnte ich in der Pandemielage gut lernen?  Welche digitalen Lehr- und Lernszenarien und Angebote möchte ich zukünftig nutzen?	Welche Prozesse haben sich neu ergeben? Welche davon sollten etabliert werden?  Welche kritischen Prozesse wurden in der Krise sichtbar und müssen für künftige Krisen abgesichert werden?

## 6. Struktur

### Verantwortlichkeiten und Entscheidungsstrukturen

Auf der Ebene der Verantwortlichen sollte gemeinsam mit den Gremien diskutiert werden, welche Governance-Strukturen (z. B. abteilungsübergreifende Taskforces) sich im (ersten) „Corona-Semester“ bewährt haben. Es gilt, ein gemeinsames Verständnis dafür zu schaffen, was beibehalten werden kann und soll. Dabei sollte analysiert werden, wie die übergreifende Zusammenarbeit in der Krise funktioniert hat, wer welche Entscheidungen getroffen hat und wie welche Stakeholder in den Prozess eingebunden worden sind. Auch wo Fragestellungen zur Digitalisierung in Studium und Lehre in Zukunft diskutiert werden und wer welche Entscheidungen trifft, sollte nochmals analysiert und transparent gemacht werden. Dies betrifft beispielsweise Fragen nach den Prüfungsformen

oder der Präsenzpflcht der Studierenden. Es sind aber auch Fragen aus Sicht der Mitarbeitenden denkbar, die beispielsweise die Möglichkeiten des Homeoffice/ Remote-Working sowie der flexiblen Arbeitsgestaltung reflektieren.

### **Infrastruktur und Ausstattung**

Das (erste) „Corona-Semester“ hat gezeigt, dass Vieles, das bislang nicht realisierbar schien, in der Krise doch umsetzbar war. Allerdings griff man teilweise zu „Notlösungen“ wie beispielsweise kurzfristigen Anpassungen beim VPN-Zugang. Es konnten aber auch mittelfristige Bedarfe schnell gedeckt werden, wie die Ausstattung der Mitarbeitenden mit Headsets oder Beschaffung von Lizenzen für Webkonferenzsysteme. Hier sollten die Notwendigkeiten weiterhin analysiert und Lösungen entsprechend verstetigt werden. Wesentlich bei der Frage nach der Infrastruktur ist es, die Studierenden nicht technologisch abzuhängen. Das heißt, die Anforderungen an die Ausstattung der Studierenden sollten so gestaltet sein, dass diese sie auch erfüllen können, um weiterhin aktiv an Online-Veranstaltungen und -Prüfungen teilnehmen zu können. Hier ist die Beschaffung von entsprechender Ausstattung und Lizenzen durch die Hochschulen zu prüfen. Dabei sollte ausgelotet werden, an welchen Stellen hochschulübergreifende Kooperationen hinsichtlich gemeinsam nutzbarer Hard- und Software genutzt werden können. Eine gute Infrastruktur sollte dabei auch einen möglichst barrierefreien Zugang für Studierende ermöglichen, was insbesondere für Software-Produkte zu überprüfen ist. Infrastruktur bedeutet jedoch auch, die Sicherheit der Mitarbeitenden und Studierenden vor Ort zu gewährleisten. Daher sind vielerorts Hygienemaßnahmen und Schutzvorkehrungen getroffen worden.

### **Rechtliche Rahmenbedingungen und Qualitätsmanagement**

Durch die kreativen Lösungen der Hochschulen in Bezug auf Prüfungsabwicklung oder Anwesenheitspflicht zeichnet sich ein sehr heterogenes Bild ab: Was an der einen Hochschule erlaubt ist, ist an der anderen Hochschule noch nicht möglich. Bei Fragen zu Online-Prüfungen mussten die rechtlichen Grundlagen zunächst erst geschaffen werden (z. B. über Corona-Verordnungen zentral auf Landesebene oder auch dezentral an den Hochschulen). Hier sollten einheitliche, verbindliche Lösungen und Qualitätsstandards über die einzelne Hochschule hinaus verabredet werden, wie es in den Bundesländern teilweise schon praktiziert wird. Dennoch braucht es an jeder einzelnen Hochschule Regelungen in Bezug auf Qualitätsstandards und Prozessmanagement.

### **Finanzierung**

Den Hochschulen wurden seitens der Länder kurzfristige finanzielle Hilfen zur Bewältigung des Sommersemesters 2020 gewährt. Diese waren sinnvoll, um die Infrastruktur zu verbessern und um Lizenzen aufzustocken, aber auch, um digitale Lehr- und Lernformate zu entwickeln. Eine Verstetigung erfordert zudem nachhaltige, speziell für die Digitalisierung gedachte Finanzmittel. In der Krise zeigte sich, dass an den Hochschulen allorts auf individuelle Lösungen gesetzt wurde. Ziel muss es nun sein, Konzepte zu entwickeln, die einen bestmöglichen Einsatz finanzieller Mittel im Blick haben. Dies betrifft zum einen die gemeinschaftliche Investition im Rahmen von Kooperationen und zum anderen die Investition in Infrastruktur, die dauerhaft und mit vertretbaren Kosten nutzbar ist.

## Curriculumsentwicklung

Corona hat gezeigt, dass die Hochschulen in ihren Curricula noch recht starr sind und deshalb nur mit Mühe in der Lage waren, zwischen verschiedenen Formaten zu wechseln. Es gilt daher, die Lehre so weiterzuentwickeln, dass Online-Lehre nicht versucht die Präsenzlehre abzubilden, sondern je nach didaktischen Zielen und jeweiligen Rahmenbedingungen eingesetzt werden kann. An den Hochschulen braucht es entsprechende didaktische Konzepte, bei deren Entwicklung die Bedarfe der Studierenden berücksichtigt werden sollten. Ebenso wichtig ist die Kompetenzentwicklung der Lernenden, da so genannte Future Skills für den Arbeitsmarkt relevant sind. Auch hier sind kooperative Angebote zwischen den Hochschulen denkbar.

## Support und Beratung

Sowohl auf Seite der Studierenden als auch auf Seite der Mitarbeitenden und Lehrenden ist kontinuierlicher Support wichtig. Dies kann bei technischen Fragen über Funktionsstellen wie Helpdesks erfolgen. Es braucht jedoch auch (fach-)mediendidaktische Unterstützung. Es sollten daher an den Hochschulen Stellen geschaffen bzw. ausgebaut werden, die die Lehrenden ausgehend von der Fachdidaktik in Bezug auf die Nutzung digitaler Tools schulen, beraten und begleiten.

## 7. Reflexionsfragen bzgl. der Struktur

Handlungsfeld	Zentrale Entscheidungsträger*innen	Lehrende	Studierende	Mitarbeitende
<b>Verantwortlichkeiten und Entscheidungsstrukturen</b>	Wo haben sich in der Pandemie Entscheidungsstrukturen und Verantwortlichkeiten belastbar gezeigt, wo haben sich neue Strukturen oder Änderungen ergeben?	Wie gut wurden Lehrende in Entscheidungen einbezogen?	Wie gut wurden Studierende in Entscheidungen einbezogen?	Wie gut wurden Mitarbeitende in Entscheidungen einbezogen?
	Welche Stakeholder wurden eingebunden und wo sollte über Digitalisierung in Studium und Lehre diskutiert werden?	Wo sind (weitere) Einbindungen sinnvoll?	Wo sind (weitere) Einbindungen sinnvoll?	Wo sind (weitere) Einbindungen sinnvoll?



<b>Infrastruktur und Ausstattung</b>	<p>Wo muss die Infrastruktur unter Einbezug neu definierter Ziele, gemachter Erfahrungen der Stakeholder ausgebaut werden?</p> <p>Wie kann die Sicherheit der Stakeholder gewährleistet werden?</p>	<p>Welche Infrastruktur hat sich bewährt bzw. was hat gefehlt?</p> <p>Mit welchen Tools möchte ich weiterhin arbeiten?</p>	<p>Welche Infrastruktur hat sich bewährt bzw. was hat gefehlt?</p> <p>Mit welchen Tools möchte ich weiterhin arbeiten?</p>	<p>Welche Infrastruktur hat sich bewährt bzw. was hat gefehlt?</p> <p>Mit welchen Tools möchte ich weiterhin arbeiten?</p>
<b>Rechtliche Rahmenbedingungen und Qualitätsmanagement</b>	<p>Wurden in der Pandemie in Bezug auf die rechtliche Situation Bedarfe aufgedeckt oder Lösungen geschaffen?</p> <p>Wie wird ein Qualitätsmanagement für die entstandenen digitalen Lösungen etabliert?</p>	<p>Welche rechtlichen Fragen haben mich in der Pandemielage begleitet?</p> <p>Wo wünschte ich mir einheitliche Standards</p>	<p>Welche rechtlichen Fragen haben mich in der Pandemielage begleitet?</p> <p>Wo wünschte ich mir einheitliche Standards?</p>	<p>Welche rechtlichen Fragen haben mich in der Pandemielage begleitet?</p> <p>Wo wünschte ich mir einheitliche Standards?</p>
<b>Finanzierung</b>	<p>Welche Mittel mussten für die Digitalisierung eingesetzt werden?</p> <p>Welche Mittel sollen verstetigt bzw. weiter ausgebaut werden?</p>	<p>Wie wird die digitale Lehre honoriert?</p> <p>Welche finanziellen Belastungen entstehen mir dadurch und welche Ressourcen gibt es für mich?</p>	<p>Welche finanziellen Belastungen sind für mich durch die Pandemie entstanden?</p> <p>Welche Unterstützung brauche ich zukünftig?</p>	<p>Welche finanziellen Belastungen sind für mich durch die Pandemie entstanden?</p> <p>Welche Unterstützung brauche ich zukünftig?</p>
<b>Curriculumsentwicklung</b>	<p>Wie flexibel können Curricula gestaltet werden?</p> <p>Gibt es Veränderungen in den zu erwerbenden</p>	<p>Welche Formate erlaubt mein Curriculum und wie flexibel kann ich meine Inhalte anpassen?</p>	<p>Welche Formate haben mir geholfen mein Studium in der Pandemielage zu bewältigen?</p>	<p>Wie können Rahmenbedingungen geschaffen werden, um eine flexible Gestaltung von Curricula zu ermöglichen?</p>

	Kompetenzen und wie können diese in die Curricula einfließen?	Gibt es Veränderungen in den von mir zu vermittelnden Inhalten und Kompetenzen?	Welche Kompetenzen brauche ich, um mich optimal für die Zukunft vorzubereiten?	
<b>Support und Beratung</b>	Welche Unterstützungsangebote müssen beibehalten oder aufgebaut werden?  Wie kann ich andere unterstützen?	Welche Unterstützungsangebote müssen beibehalten oder aufgebaut werden, damit ich gut arbeiten kann?  Wie kann ich andere unterstützen?	Welche Unterstützungsangebote müssen beibehalten oder aufgebaut werden, damit ich gut lernen kann?  Wie kann ich andere unterstützen?	Welche Unterstützungsangebote müssen beibehalten oder aufgebaut werden, damit ich gut arbeiten kann?  Wie kann ich andere unterstützen?

## 8. Kultur

### Personalentwicklung

Lehrende an Hochschulen nehmen eine Schlüsselrolle ein. Als Multiplikator\*innen sind sie besonders relevant im digitalen Wandel. Dafür müssen sie selbst so gut ausgebildet sein, dass sie entsprechende Bildungsangebote anbieten und durchführen können. Die Personalentwicklung an Hochschulen muss sich also dringend mit der Frage der Kompetenzentwicklung des eigenen Personals auseinandersetzen. Neben den Lehrenden gehören hierzu auch alle weiteren Mitarbeitenden der Hochschule, die sich ad hoc auf neue Arbeitsprozesse und Kommunikationsformen einstellen mussten und ebenfalls Kompetenzen aufbauen müssen. Darüber hinaus ist Führung im digitalen Wandel ein wichtiges Thema innerhalb der gesamten Hochschule. Mehr Akzeptanz und die Freude Neues auszuprobieren kann durch positive Vorbilder und die Erlaubnis zu Experimenten entstehen.

### Anreizsysteme

Bereits vor Corona wurden an manchen Hochschulen Anreizsysteme für innovative Lehre entwickelt. Diese haben sich als förderlich für die Innovationskultur erwiesen. Beispiel sind zusätzliches Personal, Prämien oder Entlastung in der Lehrverpflichtung. Für die Weiterentwicklung digitaler Lehre ist es somit essentiell, Experimentierräume zu schaffen, beispielsweise durch interne Förderprogramme. Damit können Maßnahmen unterstützt werden, die auch das Erproben neuartiger Lehr- und Lernformate ermöglichen. Einerseits wird damit ein Haltungswandel unterstützt, der eine Fehlerkultur befördert. Andererseits ist es notwendig, Maßnahmen aus den jeweils eigenen Kontexten heraus zu entwickeln, statt ausschließlich Best Practices von anderen Hochschulen zu

übernehmen. Ein experimentelles Vorgehen kann Bottom-Up-Prozesse zur Ideen- und Maßnahmenentwicklung an der eigenen Hochschule begünstigen (vgl. Bils, Brand & Pellert, 2019).

### Interne Kommunikation

Die Veränderungen an den Hochschulen anlässlich der Pandemie haben dazu geführt, dass inzwischen vermehrt neue Kommunikationstools zum Einsatz kommen. Damit geht einher, dass üblicherweise lange Hierarchieketten übersprungen werden können. Insofern ist Transparenz ein wesentlicher Bestandteil der internen Kommunikation. Dazu gehören klare Rollen- und Aufgabenverteilungen, Führungsleitlinien und ein gemeinsames Verständnis über die der Hochschule zugrunde liegenden Werte. Dies kann in einem Leitbild, aber auch in anderen Strategiepapieren, festgehalten und kommuniziert werden.

### Innovationskultur in der Lehre

Innovationskultur kann nicht verordnet werden. Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse an den einzelnen Hochschulen können aber dahingehend transformiert werden, dass sie mit stetig neuen Ideen und sich verändernden Herausforderungen umgehen können. Dazu gehört die Digitalisierung im Ganzen, aber auch der Umgang mit der Corona-Krise im Speziellen. Ein wichtiger Baustein dafür ist eine innovationsfördernde Kultur, die immer von den Menschen, Prozessen, Zielen, Visionen und weiteren Umständen der Organisation abhängt und deshalb nicht allgemein, sondern nur konkret und individuell, thematisiert werden kann (vgl. Bils, Engelhardt, Koch & Schulz, 2019). Die Hochschulen sind gefordert, Maßnahmen zur Förderung der Innovationskultur zu planen und umzusetzen. Neben den Bereichen Personalentwicklung, Kommunikation und Anreizen gehören auch Kooperationen dazu.

## 9. Reflexionsfragen bzgl. der Kultur

Handlungsfeld	Zentrale Entscheidungsträger*innen	Lehrende	Studierende	Mitarbeitende
<b>Personalentwicklung</b>	Welche Kompetenzlücken im Bereich der Digitalisierung haben sich im vergangenen Semester gezeigt und wie können diese in Personalentwicklungsmaßnahmen überführt werden?	Wo fehlte es mir an Kompetenzen? Wie kann ich diese Kompetenzen erwerben?	Welche Kompetenzen benötige ich, um mein Studium im Distanz-Modus fortzusetzen?	Wo fehlte es mir an Kompetenzen? Wie kann ich diese Kompetenzen erwerben?

	Wie erreichen wir Führungskräfte mit unseren Maßnahmen?			
<b>Anreizsysteme</b>	<p>Welche organisatorischen Voraussetzungen unterstützten die Motivation in der Pandemielage?</p> <p>Welche Hürden gab es?</p> <p>Welche Anreize können geschaffen werden, um Lehrende sinnvolle Nutzung digitaler Lehr- und Lernformate zu motivieren?</p>	<p>Welche Motivation hatte ich, das digitale Semester zu bestreiten?</p> <p>Welche Art der Unterstützung hätte ich mir gewünscht?</p>	<p>Welche Motivation hatte ich, das digitale Semester aktiv mitzugestalten?</p> <p>Was hätte diese Motivation erhöhen können?</p>	<p>Welche Motivation hatte ich, die Anforderungen des digitalen Semesters zu erfüllen?</p> <p>Was hätte mich dabei unterstützt?</p>
<b>Interne Kommunikation</b>	<p>Welche Kommunikationsformate und -kanäle zur Informationsweitergabe wurden geschaffen?</p> <p>Welche sollten beibehalten werden bzw. welche haben gefehlt?</p> <p>Wie werden diese Entscheidungen transparent?</p>	<p>Wurde ich gut informiert? Wo fehlte Information oder ging verloren?</p>	<p>Wurde ich gut informiert? Wo fehlte Information oder ging verloren?</p>	<p>Wurde ich gut informiert? Wo fehlte Information oder ging verloren?</p>
<b>Innovationskultur in der Lehre</b>	<p>Wie können wir die in der Pandemielage entstandenen Innovationen nachhaltig implementieren?</p>	<p>Welche innovativen Formate konnte ich im Sommersemester 2020 entwickeln?</p>	<p>Konnte ich meine Ideen zum Gelingen des Sommersemesters einbringen?</p>	<p>Konnte ich flexibel auf Neues eingehen?</p> <p>Welche Bedingungen hätte ich mir gewünscht?</p>

Gibt es bereits einen institutionellen Rahmen zur Förderung einer Innovationskultur oder muss dieser geschaffen werden?

In welchem Rahmen kann ich diese Formate weiter entwickeln?

## 10. Vorgehensweise & Roadmap

Um die Erfahrungen aus der Krise strategisch zu nutzen, wird als Planungs- und Steuerungsmethode vorgeschlagen, mit einer Roadmap zu arbeiten. Bei einer Roadmap handelt es sich um eine über die Zeit strukturierte Übersicht eines Entwicklungsvorhabens. Eine Roadmap bildet dabei Ereignissequenzen und ihre Verknüpfungen ab und dient dazu, "Innovationsprojekte in einzelne, leichter zu bewältigende Schritte zu strukturieren, wobei Unsicherheiten und mögliche Szenarien zur Zielerreichung auf den verschiedenen Ebenen analysiert werden können" (Abele 2006). Die zur Umsetzung ausgewählten Ideen werden so in eine Gesamtplanung integriert. Dabei ist zu beachten, dass nicht alle Ideen am Ende wirklich zur Umsetzung kommen. Darüber kann es sein, dass die Umsetzung einer Idee nicht immer sofort sinnvoll ist, zum Beispiel, weil "notwendige Technologien noch nicht verfügbar sind" (Durst & Durst, 2016). Unter Einbeziehung der 14 Handlungsfelder des Hochschulforums Digitalisierung wird im Folgenden eine Roadmap bestehend aus Vorbereitungs-, Beteiligungs-, Konzeptions- und Umsetzungsphase präsentiert.

### Roadmap zur strategischen Nutzung der Erfahrungen aus der Krise

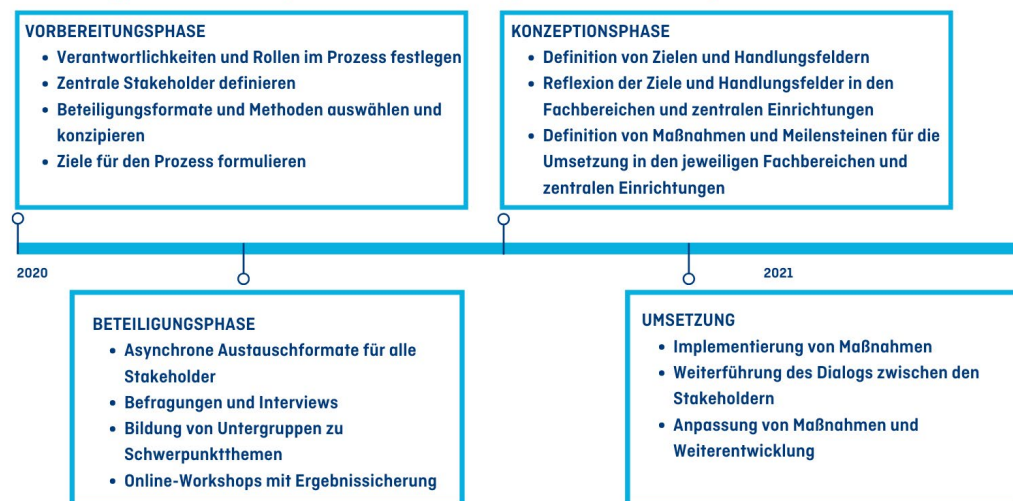


Abbildung 2: Roadmap

### **Vorbereitung & Bestandsaufnahme**

Zu Beginn sollten zentrale Entscheidungsträger\*innen der Hochschulen, Verantwortlichkeiten und Rollen sowie die Zielsetzung für den Prozess festlegen. Lehrende, die im Sommersemester 2020 und darüber hinaus als Akteur\*innen die digitale Lehre gestalten, können repräsentative Aussagen machen - insbesondere darüber, was diese unter der digitalen Bildung und der digitalen Lehre verstehen. Zentrale Einrichtungen wie beispielsweise die IT-Abteilungen oder Didaktikzentren sind einzubeziehen, um Erfahrungen aus der Umstellung auf das digitale Semester festhalten zu können. Dabei sind die internen Erfahrungen aus den zentralen Einrichtungen sowie die Erfahrungen der Nutzer\*innen, die mit den technischen Gegebenheiten und Vorgaben der IT-Abteilungen in der Praxis gearbeitet haben, relevant. Entsprechend sollten auch die Erfahrungen von studentischen Gruppen und Interessensvertretungen einbezogen werden. Zugleich sind auch die Vertretungen für die Bereiche Gleichstellung und Diversität einzubeziehen, um sicherzustellen, dass auch die Erfahrungen marginalisierter Gruppen reflektiert und einbezogen werden.

Vor der Beteiligungsphase sollte definiert werden, welche Handlungsfelder für die Weiterentwicklung der Hochschule besonders relevant sind und welche Informationen es einzuholen gilt (Anregungen siehe Reflexionsfragen). Die Befragungen können mittels Interviews, Fragebögen, Online-Konferenzen oder Evaluationen von Lehrveranstaltungen durchgeführt werden und müssen in der Vorbereitungsphase geplant werden.

### **Beteiligungsphase**

In der Beteiligungsphase ist die Perspektive aller Akteur\*innen zur Weiterentwicklung der Digitalisierung in Studium und Lehre einzuholen. Interviews und Befragungen in allen Organisationseinheiten, fakultäts- und abteilungsübergreifend zum Stand und Fortschritt der digitalen Lehr-, Lern- und Arbeitserfahrungen sowie Online-Workshops, Hackathons oder Arbeitsgruppen, sind effektiv und eignen sich für das weitere Vorgehen. Die so gewonnenen Ideen und Aussagen können sowohl quantitativ als auch qualitativ ausgewertet werden. Auf der Leitungsebene und in den zuständigen Gremien kann nun das weitere Vorgehen diskutiert werden.

### **Konzeptionsphase**

Auf Basis der Erkenntnisse der Beteiligungsphase kann nun ein Konzept entwickelt werden, das konkrete Maßnahmen in den für die Hochschule relevanten Handlungsfeldern umfasst. In anschließenden Diskussionsrunden sollte eine gemeinsame Definition von Maßnahmen und Meilensteinen für die Umsetzung in den Fachbereichen, den zentralen Einrichtungen und weiterer Organisationseinheiten erfolgen. Ziel ist es ein abgestimmtes Konzept zu erstellen, das von den relevanten Stakeholdern mitgetragen wird.

### **Umsetzungsphase**

In der vierten und letzten Phase werden die gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen implementiert. Um eine bestmögliche Abstimmung unter allen Stakeholdern zu erreichen, sollte der Austausch untereinander aufrechterhalten werden. In einem iterativen Prozess können Ziele und Maßnahmen zukünftig angepasst und weiterentwickelt werden.

Diese Roadmap in Form eines 4-Phasen-Modells bietet Hochschulen die Möglichkeit, einen Aktionsrahmen für eine effiziente und nachhaltige Weiterentwicklung, die den Schwung aus dem Corona-Sommersemester 2020 aufgreift. Ziel ist es, den Lehrenden, Lernenden sowie

Hochschulmitarbeitenden in allen Organisationseinheiten einen Anschluss an die digitale Arbeitswelt 4.0 und die digitale Gesellschaft bieten zu können.

---

## 11. Ausblick

Dieses Diskussionspapier widmete sich der Frage: "Wie können Ad-hoc-Maßnahmen aus der Corona-Krise nachhaltig verankert werden?" Hierbei gilt es zu beachten, dass vor allem Erfahrungen und Veränderungen in der Digitalisierung von Studium und Lehre beleuchtet wurden. Jedoch wurden an Hochschulen noch in weiteren Bereichen Erfahrungen gemacht, wie z. B. mit Home-office, der Zusammenarbeit zwischen Kolleg\*innen oder der Umstellung auf digitale Prozesse in der Personalverwaltung. Auch diese Erfahrungen gilt es zu reflektieren und bewusst zu nutzen.

Die im Diskussionspapier entwickelten Reflexionsfragen können als Grundlage für den Prozess an Hochschulen zur strategischen Weiterentwicklung der Hochschulbildung dienen. Dabei sollen sie eine erste Orientierung sowie einen Ansatzpunkt bieten, diesen Prozess möglichst ganzheitlich zu gestalten und der Komplexität dieses Themas gerecht zu werden.

Für diese ganzheitliche Perspektive im Prozess der strategischen Weiterentwicklung der Hochschulbildung sind die drei Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur essentiell. Für jede dieser drei Dimensionen wurden in diesem Diskussionspapier Fragen zur ersten Reflexion bereitgestellt, die konkret von Hochschulen genutzt werden können. Gleichzeitig sind dabei die Besonderheiten der jeweiligen Hochschulen zu beachten. Für einen fairen und ganzheitlichen Prozess ist es jedoch übergreifend wichtig, die Vielfalt der Perspektiven einzubeziehen. Hierzu zählt das Einbeziehen verschiedener Stakeholder- und Statusgruppen ebenso wie das Einbeziehen der Perspektiven von marginalisierten Gruppen, um der Diversität in der Hochschulbildung gerecht zu werden.

Diese Dimensionen, Handlungsfelder und die Vielfalt der Perspektiven sind für jeden Prozess der strategischen Weiterentwicklung der Hochschulbildung relevant. Gleichzeitig ist durch die Corona-Krise ad hoc ein Raum entstanden, in dem kurzfristig Entscheidungen getroffen wurden, die maßgeblich für die Weiterentwicklung der Hochschulbildung sein können. Das Zeitfenster, um diese Entscheidungen nachzuvollziehen, ist entsprechend begrenzt, während die Wichtigkeit der Reflexion dieser Entscheidungen besonders hoch ist. Nur durch einen bewussten Reflexionsprozess können die Ad-hoc-Maßnahmen aus der Corona-Krise einen nachhaltig positiven Effekt haben, der dazu beiträgt, dass Hochschulen krisenfest werden, zukunftsfähig bleiben und Innovationen weiterentwickeln.

---

## Literatur

Abele, T. (2006). Verfahren für das Technologie-Roadmapping zur Unterstützung des strategischen Technologiemanagements. Heimsheim: Jost-Jetter Verlag.

Bils, A.; Brand, H. & Pellert, A. (2019). Hochschulen im digitalen Wandel. Bedarfe und Strategien. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Vol. 27-28/2019, S. 42-46.

Bils, A.; Engelhardt, N.; Koch, T. & Schulz, S. (2019). Vorstellung der Community Working Group Innovationskultur. <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/cwg-innovationskultur>

Durst C., Durst M. (2016) Integriertes Innovationsmanagement – Vom Umfeldscanning zur Roadmap. In: Abele T. (eds) Die frühe Phase des Innovationsprozesses. FOM-Edition (FOM Hochschule für Oekonomie & Management). Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-09722-6\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-658-09722-6_12)

Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Trust, S. & Bond, A. (2020). The Difference Between Emergency Remote Teaching and Online Learning. Verfügbar unter <https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning> [11.06.2020]

Ladwig, T.; Arndt, C. (2020): Digitale Strukturen im sozio-technischen Experimentierfeld. Perspektiven der Technischen Universität Hamburg. In: R. Stang; A. Becker (Hrsg.) (2020): Zukunft Lernwelt Hochschule. Perspektiven und Optionen für eine Neuausrichtung. Berlin; Boston: De Gruyter Saur, 121–131.

Lange, S: Interview Bundesministerin Anja Karliczek "Digitalisierung der Hochschulbildung hat einen gewaltigen Schub erfahren" in der Augsburgener Allg (15.06.2020)

<https://www.bmbf.de/de/digitalisierung-der-hochschulbildung-hat-einen-gewaltigen-schub-erfahren-11810.html>

Lübcke, M. (2020). Überwiegend digital. Verfügbar unter <https://digi-blog.his-he.de/ueberwiegend-digital/> [27.09.2020]

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (2020). Sonderbefragung Hochschul-Barometer. Verfügbar unter <https://www.hochschul-barometer.de/aktuell> [10.06.2020]



# Impressum

Diskussionspapiere des HFD spiegeln die Meinung der jeweiligen Autoren wider. Das HFD macht sich die in diesem Papier getätigten Aussagen daher nicht zu Eigen.



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Von dieser Lizenz ausgenommen sind Organisationslogos sowie falls gekennzeichnet einzelne Bilder und Visualisierungen.

ISSN (Online) 2699-1071; 3. Jahrgang

## Zitierhinweis

Bils, A., Braun, B., Bünemann, T., Scheuring, T., Sutter, C., Meyer, V., Neuner, S., Wagner, B., Wistuba, Y. (2020). Corona-Semester 2020 – Ad-hoc-Maßnahmen evaluieren und nachhaltig verankern. Diskussionspapier Nr. 11. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.  
DOI: [10.5281/zenodo.4247214](https://doi.org/10.5281/zenodo.4247214)

## Herausgeber

Geschäftsstelle Hochschulforum Digitalisierung beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.  
Hauptstadtbüro • Pariser Platz 6 • 10117 Berlin • T 030 322982-520  
[info@hochschulforumdigitalisierung.de](mailto:info@hochschulforumdigitalisierung.de)

## Redaktion

Katharina Fischer

## Verlag

Edition Stifterverband – Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH  
Barkhovenallee 1 • 45239 Essen • T 0201 8401-0 • [mail@stifterverband.de](mailto:mail@stifterverband.de)

## Layout

Satz: Katharina Fischer  
Vorlage: TAU GmbH • Köpenicker Straße 154a • 10997 Berlin

Das Hochschulforum Digitalisierung ist ein gemeinsames Projekt des Stifterverbandes, des CHE Centrums für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz. Förderer ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

[www.hochschulforumdigitalisierung.de](http://www.hochschulforumdigitalisierung.de)