



DIGITALISIERUNGSSTRATEGIEN AUF DEM PRÜFSTAND

EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG AUF BASIS DER
GROUNDED-THEORY-METHODOLOGIE AN DEUTSCHEN HOCHSCHULEN



Qualitätssicherung in der Digitalisierungsstrategie:
Erfolgsfaktoren und Akteurskonstellationen bei der Verbreitung und Verankerung

Ablauf

- **Projektvorstellung**
- **Verständnis von Strategie im Hochschulwesen**
- **Verständnis von Digitalisierung im Hochschulwesen**
- **Hochschulweite (strategische) Digitalisierung**
- **Diskussion**

Eckdaten zum Projekt

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

- Gefördert vom BMBF in der Förderlinie „Digitale Hochschulbildung“
- Laufzeit: 03/2017 bis 02/2020 – 3 Jahre
- 1,5 Mitarbeiterstellen, 2 x 75% WMA
- 2 wissenschaftliche Hilfskraftstellen à 19,5 Std.

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 auf dem Bereich der universitären Lehre
- Theorien zur **Hochschule als besondere Form der Organisation** (vgl. Mintzberg 1979; Weick 1976) und **Akteur-Netzwerk-Theorie** (vgl. Callon & Latour 1981; Callon 1986; Latour 1987; Law 1992)
- **15 Experteninterviews** und Dokumentenanalysen
- Analyse und Auswertung mit der **Grounded Theory Methodologie**

Relevanz von Digitalisierungsstrategien

Expertenkommission für Forschung und Innovation (EFI 2019):

- Die Mehrheit der deutschen Hochschulen hat bereits eine Strategie oder plant derzeit eine.
- Der aktuelle Entwicklungsstand der Digitalisierung ist jedoch nur unzureichend
 - Empfehlung eine Digitalisierungsstrategie mit klar definierten Zielen und Verantwortlichkeiten auszuarbeiten

Hochschulforum Digitalisierung (HFD)

- erklärt die Entwicklung von Digitalisierungsstrategien zu einem der drei Kernzielen
- Jährliche Strategietagungen und seit 2017 eine Peer-to-Peer Beratungslinie zur Strategieentwicklung

Weitere Akteure: BMBF, CHE, KMK

Strategieverständnis im Hochschulkontext

Zwei Perspektiven auf Strategien und deren Umsetzung sind im Hochschuldiskurs vorherrschend (siehe Graf-Schlattmann et al. 2018):

1. Strategie als Plan
2. Strategie als Position

Hochschulen sind aufgrund der demokratischen Entscheidungsstruktur nur bedingt fähig, mit einem in der Spitze entwickelten Plan zu operieren.

Strategischer Rahmen statt strategischer Plan I

„Also ich brauche nicht die Strategie. Ich brauche eine Vision, wohin es geht [...]. Und ich brauche nicht die Strategie zur Umsetzung, sondern ich brauche Maßnahmen, die eine Fakultät innerhalb kurzer Zeit versteht, umsetzen kann und für sich nutzen kann.“
(Person in leitender Funktion, Hochschule 1)

Die Hochschulleitung zeigt Entwicklungsrichtungen auf, die von den einzelnen Fächern und Einzelakteuren operationalisiert werden.

Strategischer Rahmen statt strategischer Plan II

„Und das müssen sie natürlich erstmal in Diskussionen oder in Gesprächen herausfinden, wo ist denn unser Bild und wo ist die Idee. Und daraus müssen sie eine Digitalisierungsstrategie formen. Und das ist natürlich dann so ähnlich wie ein Leitbild in der Lehre. Auch das sind Ideen, die müssen sie entwickeln.“ (Person in leitender Funktion, Hochschule 2)

Der Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozess erfolgt nicht in Form hierarchischer top-down-Vorgaben, sondern auf Basis intensiver Austausch- und Abstimmungsprozesse.

Digitalisierung als Operationalisierung

„Also auf keinen Fall ist die Digitalisierung Selbstzweck, sondern dient anderen Zielen. [...] Und die können sehr individuell und unterschiedlich sein. Das ist Teil des Prozesses, das zu analysieren. Beispiele für solche Ziele können sein, Verbesserung der Qualität der Lehre, Unterstützung von kognitiven Prozessen beim Lernen, Erhöhung des Praxisanteils, [...]. Auf einer strategischeren Ebene vielleicht zum Beispiel Senkung von Abbruchquoten [...]. Andere Beispiele wären in der Internationalisierung. [...] Aber der Einsatz digitaler Medien selbst ist nicht Selbstzweck.“ (Person in leitender Funktion, Universität 1)

Digitale Transformation ist nicht das Ziel, sondern die Herangehensweise zur Zielerreichung.

Digitalisierung als Querschnittsthema

„Also singulär die Digitalisierung der Lehre zu machen, ist keine Lösung. Am Ende vom Tag besteht eine Hochschule aus Forschung, Lehre und Verwaltung und wenn nicht alle drei Stränge, die Digitalisierung komplett atmen, dann wird es kein eingeschobenes System geben.“ (Person in leitender Funktion, Universität 2)

Digitalisierung ist ein Querschnittsthema, das Forschung, Lehre – und Weiterbildung – sowie Verwaltung gleichermaßen betrifft.

Hochschulweite (strategische) Digitalisierung I

„Wie man das im Einzelnen umsetzt, hängt ganz stark von den Studiengängen ab, die eben sehr unterschiedlich bei uns sind. Von Architekten, Innenarchitekten, die sich eher als Künstler verstehen, bis zu den Informatikern oder Automatisierungstechnikern, die dort ganz anders aufgestellt sind und auch andere Ansprüche an Digitalisierung haben.“
(Person in leitender Funktion, Hochschule 3)

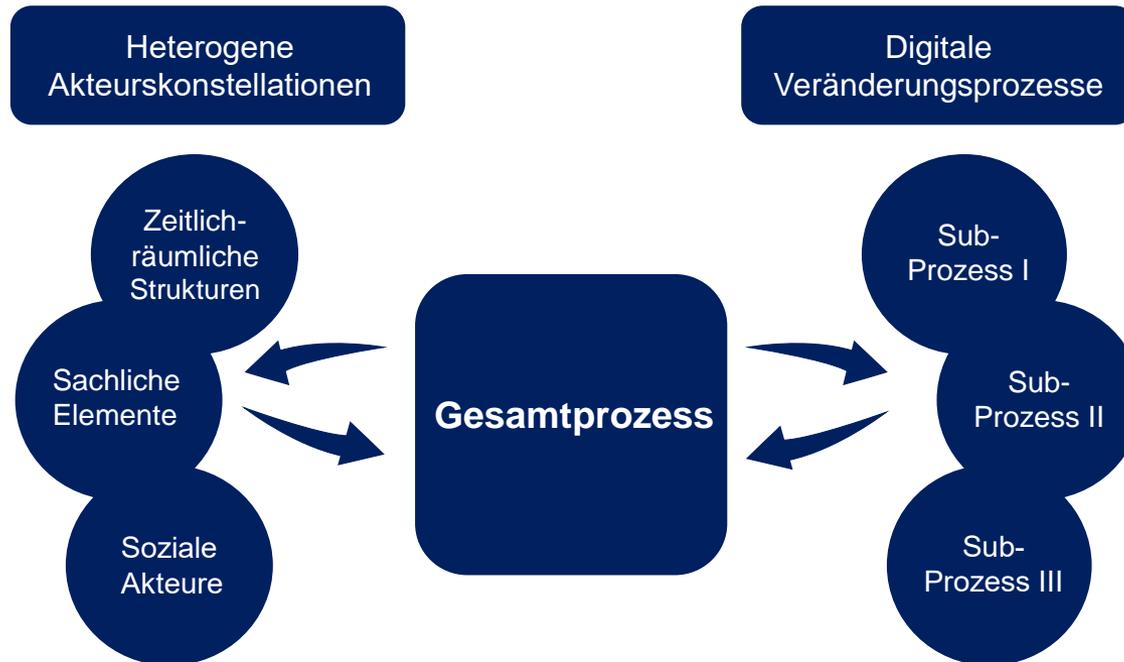
Abkehr von der Vorstellung eines stringenten und hochschulweit einheitlichen, strategischen Prozesses.

Hochschulweite (strategische) Digitalisierung II

„Also was ich jetzt im Moment als Strategie plane, ist tatsächlich Kommunikation und Kommunikation und Kommunikation. Es wird ein Hochschulwandel stattfinden. Und ich sehe tatsächlich die Stelle eigentlich nur gegeben, das zu kommunizieren, miteinander reden, um zu sehen, was für ein Bild entwickeln wir in Bezug auf Digitalisierung. Das scheint mir, ich glaube auch außerhalb unserer Hochschule, noch nicht ganz klar zu sein.“
(Person in leitender Funktion, Hochschule 2)

Die einzelnen Abstimmungsprozesse und unterschiedlichen Austauschformate sind von entscheidender Bedeutung für eine gemeinsame Entwicklungsrichtung.

Hochschulweite (strategische) Digitalisierung III



Ausblick auf die weitere Projektarbeit

- Intensivere Betrachtung der Akteurskonstellationen:
 - Zeitlich-räumlichen Strukturen
 - Sachlicher Elemente
 - Sozialen Akteure
- Entwicklung von Beschreibungen zu Gelingensbedingungen und Herausforderungen im Digitalisierungsprozess anhand der Akteurskonstellationen.
- Entwicklung des Modells von „kollektiver Veränderungsbereitschaft“ zur Beschreibung der Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen an Hochschulen.
- Entwicklung von Beschreibungen zu Gelingensbedingungen und Herausforderungen bei der Verstetigung und nachhaltigen Verankerung von Digitalisierungsprojekten.

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: To- ward an Integration of Micro- and Macro-Sociologies* (S. 277–303). Boston, Massachusetts: Routledge and Kegan Paul.
- DFG (2019).** https://www.dfg.de/foerderung/grundlagen_rahmenbedingungen/digita-ler_wandel/, zuletzt abgerufen: 10.05.2019.
- EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (2019).** *Gutachten zu For- schung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2019*. Berlin: EFI. https://www.e-fi.de/fileadmin/Gutachten_2019/EFI_Gutachten_2019.pdf, zuletzt abgerufen: 10.05.2019.
- Euler, D. & Seufert, S. (2007).** *Change Management in der Hochschullehre: Die nachhaltige Implementierung von e-Learning-Innovationen*. https://www.research-gate.net/publication/255616920_Change_Management_in_der_Hochschullehre_Die_nachhaltige_Implementierung_von_e-Learning-Innovationen/download, zu- letzt abgerufen: 10.05.2019.
- Getto, B. & Kerres, M. (2017).** Akteurinnen/Akteure der Digitalisierung im Hoch- schulsystem: Modernisierung oder Profilierung? *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 12(1), 123–142. Freier Beitrag: <https://www.zfhe.at/index.php/zfhe/article/view/973>, zuletzt abgerufen: 10.05.2019.
- 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).** *Hochschul- strategie als Prozess – Zum allgemeinen und hochschulspezifischen Begriff der Strategie*. <http://doi.org/10.5281/zenodo.1293797>, zuletzt abgerufen: 10.05.2019.
- Graf-Schlattmann, M., Wilde, M., Meister, D. M., & Oevel, G. (2019).** *Digitaler Wandel als strategischer Transformationsprozess. Zum allgemeinen und hoch- schulspezifischen Verständnis der Digitalisierung*. <http://doi.org/10.5281/zeno- do.2589943>, zuletzt abgerufen: 10.05.2019.
- HFD (2019a).** <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/strategien-hochschulbil- dung-digitales-zeitalter>, zuletzt abgerufen: 10.05.2019.

Literatur 2/2

HFD (2019b). <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/wir/das-hochschulforum>, zuletzt abgerufen: 10.05.2019.

Kultusministerkonferenz (2016). *Strategie der Kultusministerkonferenz. Bildung in der digitalen Welt. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 08.12.2016*. https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2016/Bildung_digitale_Welt_Webversion.pdf, zuletzt abgerufen: 10.05.2019.

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

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel J. (1999). *Strategy Safari, eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. Ueberreuter: Wien.

Pensel, S. & Hofhues, S. (2017). *Digitale Lerninfrastrukturen an Hochschulen. Systematisches Review zu den Rahmenbedingungen für das Lehren und Lernen mit Medien an deutschen Hochschulen*. http://your-study.info/wp-content/uploads/2018/01/Review_Pensel_Hofhues.pdf, zuletzt abgerufen: 10.05.2019.

Projekt QuaSiD: <https://imt.uni-paderborn.de/projekte/quasid/>, zuletzt abgerufen: 10.05.2019.

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

Strübing, J. (2004). *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft.

Tilson, D. et al. (2010). Digital Infrastructures: The Missing IS Research Agenda. *Information Systems Research*, 21(4), 748–759.

Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1–19.

Wilde, M. (i.V.): *How To Change A Running System – Infrastrukturinnovationen im Internet*. Dissertationsschrift.

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit
und die Diskussion!**



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