

# **Vom Krisenmanagement zur Strategie**

## Handlungsempfehlungen für Hochschulen und Fakultäten

---

*Jannica Budde*

### **Zusammenfassung**

Die Corona-Pandemie hat Digitalisierungsmaßnahmen an Hochschulen beschleunigt. Die erzwungene Einführung von »Lehre auf Abstand« folgte dabei jedoch keiner strategischen Linie, sondern aus der Logik der Krise heraus verschuldet eher ungeordnet. Nach der Phase der Krisenerfahrung und einer folgenden Normalisierung im Wintersemester 2020/21 gilt es nun an Hochschulen in Richtung einer Verstetigung, das heißt strategisch-planend, zu denken. Auch wenn das Ende von Studium und Lehre unter den Bedingungen der Pandemie noch nicht abzusehen ist, ist es von zentraler Bedeutung, die Veränderungen und Disruptionen in Studium und Lehre für die weitere Hochschulentwicklung zu berücksichtigen und in einen geordneten Strategieprozess zu überführen. Der Beitrag zeichnet anhand zentraler Aspekte des Krisenmanagements die Entwicklungen an Hochschulen im Jahr 2020 nach und entwickelt auf dieser Basis Handlungsempfehlungen für die weitere Strategieentwicklung in Bezug auf die Digitalisierung von Studium und Lehre.

### **Schlüsselwörter**

Digitalisierung, Hochschulmanagement, Strategieentwicklung, Krisenmanagement

From crisis management to strategy – recommendations for universities and faculties

### **Keywords**

Digitalization, university management, strategy development, crisis management

## **1 Einleitung**

Die Digitalisierung von Studium und Lehre verlangt ein strategisch-planvolles Handeln von Seiten der Hochschulen sowie der einzelnen Fakultäten beziehungsweise Fachbereichen. Hierbei gilt es auf Basis von Anreizen und einer sozio-technologischen Infra-

struktur eine Ermöglichungskultur zu schaffen, die der Verbreitung digitaler Technologien in Lehr-Lern-Settings dient. Zur gleichen Zeit lässt sich die Digitalisierung als Motor der Hochschulentwicklung identifizieren, wenn die Digitalisierung von Studium und Lehre als Chance für Profilentwicklung für Hochschulen verstanden wird (Budde 2021; Orr, Lübcke, Schmidt, Ebner, Wannemacher, Ebner et al. 2019). In der Tat haben sich in den vergangenen Jahren viele Hochschulen auf den Weg der Strategieentwicklung im Bereich der Lehre gemacht.

Der unerwartete Lockdown im Frühjahr 2020 aufgrund der weltweiten Corona-Pandemie hat jedoch ein langfristig gestalterisches Handeln von Seiten der Hochschulen und Fakultäten zum Halten gebracht. Vielmehr waren schnelle Entscheidungen zum Einsatz von Technologien notwendig, um den Lehrbetrieb aufrecht zu halten und Studierenden eine Fortsetzung ihres Studiums zu ermöglichen. Insgesamt konnten im Sommersemester 2020 rund 80 % der Lehre in Distanzformaten realisiert werden (Stifterverband für die deutsche Wissenschaft 2020).

Es ist davon auszugehen, dass die Erfahrungen aus der Umstellung der Lehre als Maßnahme des Krisenmanagements Implikationen für die weitere strategische Auseinandersetzung mit Digitalisierung von Studium und Lehre haben wird. Dem sei vorangestellt, dass es hierbei nicht um eine reine affirmative Übernahme von Onlinelehre als neuen Normalfall geht, sondern Digitalisierung als gesamtheitlicher Veränderungsprozess in der Lehre verstanden wird, der den Wert von Präsenz nicht in Frage stellt.

Dieser Beitrag zeichnet das Krisenmanagement in Bezug auf die Aufrechterhaltung der Lehre entlang zentraler Aspekte des Not- und Krisenmanagements nach. Hierzu wurden mehrere Studien zum Sommersemester zur Analyse herangezogen. Im Anschluss reflektiert der Beitrag dann zentrale Handlungsempfehlungen des Hochschulforums Digitalisierung in Bezug auf Strategieentwicklung (Schünemann und Budde 2018). Somit versucht dieser Beitrag erste Orientierungspunkte für eine durch die Pandemie-Erfahrung veränderte Auseinandersetzung mit der Digitalisierung und digitalen Elementen in der Lehre zu geben.

## 2 Forschungsgegenstand

Im Anschluss an die Schließungen der Hochschulen wurde zeitnah begonnen, die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Hochschulen, insbesondere auf Lehre und Studium, zu untersuchen. Neben den vielen Hochschulen, die eigene Studien durchführten, um die Erfahrungen von Studierenden und Lehrenden auf Studium und Lehre während der Corona-Pandemie zu evaluieren, gibt es zahlreiche hochschulübergreifende Untersuchungen, nicht nur zur Umsetzung der Lehre auf Abstand, sondern auch zu organisationalen Fragestellungen, etwa zum Krisenmanagement der Hochschul- und Fakultätsleitungen und der Rolle der Unterstützungsstrukturen. Folgende Studien werden in diesem Beitrag näher untersucht:

- 1) *Corona@Hochschule: Ergebnisse einer bundesweiten Befragung von Hochschulleitungen*  
Das HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. hat im Sommer 2020 bundesweit Hochschulleitungen befragt, um »Sichtweisen, Planungsstände und Entschei-

dungshintergründe von Hochschulleitungen sichtbar zu machen» (Bosse, Lübecke, Book und Würmser 2020). An der Umfrage haben sich Präsidien und Rektorate von 104 Hochschulen beteiligt. Im Sample befinden sich unterschiedliche Hochschultypen (Universitäten, Fachhochschulen/HAW, Kunst- und Musikhochschulen Berufsakademien), unterschiedlicher Größe aus allen Bundesländern. Die Untersuchung wird von Seiten der Autorinnen und Autoren als Momentaufnahme betrachtet, wobei der Mehrwert nicht zu unterschätzen ist, da dadurch ein unmittelbarer Einblick in die Hochschulen nach der Bewältigung des ersten Corona-Semesters ermöglicht wird. Daneben wurden die Hochschulleitungen auch gebeten, Einschätzungen zu längerfristigen Entwicklungen hinsichtlich der Rahmenbedingungen und der Gestaltung zu geben.

Aus den abgefragten Umstellungserfolgen und Entwicklungsbedarfen identifizieren die Autorinnen und Autoren sechs Bereiche für Maßnahmen: 1) Technische Infrastruktur und Ausstattung, 2) Supportangebote und Serviceleistungen, 3) Umsetzung digitaler Lehrangebote, 4) Rechtliche Rahmenbedingungen, 5) Studien- und Prüfungsorganisation und 6) Kommunikations- und Entscheidungsprozesse (Bosse et al. 2020).

2) *Fachbereiche und Fakultäten in der Corona-Pandemie. Erfahrungen und Erwartungen an die Zukunft.*

Hierbei handelt es sich um eine qualitative Interviewstudie, die vom HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. von August bis Dezember 2020 im Auftrag des Hochschulforums Digitalisierung durchgeführt wurde. »Im Zentrum steht dabei die Frage, was Fakultäten bzw. Fachbereiche aus der pandemiebedingten Krisensituation für die zukünftige Gestaltung der (digitalen) Lehre lernen können« (Bosse 2021). Hierfür wurden Fakultätsleitungen von zehn Hochschulen befragt. Die Auswahl des Samples ist auf inhaltliche Repräsentativität ausgerichtet und versucht möglichst vielfältige (Fach-)Perspektiven abzubilden. Die Fakultätsleitungen wurden hinsichtlich ihrer Krisenerfahrung (zum Beispiel erste Reaktionen, Herausforderungen, Lösungsansätze) und Zukunftserwartungen (Lehrbezogene Veränderungen, strategische Entwicklung und Struktureller Entwicklungsbedarf) befragt. Die Studie identifiziert drei Dimensionen: 1) Kommunikation und Koordination, 2) digitale Infrastruktur und 3) technische und didaktische Expertise (ebd.).

3) *Studie zu Veränderungsprozessen in Unterstützungsstrukturen für Lehre an deutschen Hochschulen in der Corona-Krise.*

Die vorherigen Studien verweisen jeweils auf die Bedeutung von Infrastruktur und Serviceangeboten als Handlungsfeld des Krisenmanagements von Hochschul- und Fakultätsleitungen. Doch was bedeutet dies für die vielfältigen Unterstützungsstrukturen an Hochschulen? Dieser Frage hat sich das mmb Institut im Auftrag des Hochschulforums Digitalisierung angenommen. Dazu wurde im Rahmen einer quantitativen Onlinebefragung untersucht, welche Maßnahmen, welche Prozesse und Rahmenbedingungen Serviceeinrichtungen (zum Beispiel Rechenzentren, Bibliotheken, Hochschuldidaktik-Zentren) entwickelt haben, um während der Corona-Krise die Lehrenden zu unterstützen. Befragt wurden die Verantwortlichen der Unterstützungseinrichtungen. Für die Studie wurde eine repräsentative Stichprobe von etwa 70 Hochschulen aus der Liste des Hochschul-Kompass der Hoch-

schulrektorenkonferenz<sup>1</sup> ausgewählt. Von diesen Hochschulen wurden jeweils mehrere Personen befragt (Goertz und Hense 2021).

Die Studie zeigt, dass die Krise Digitalisierungsmaßnahmen beschleunigt und Strategiebildung und Vernetzung vorangetrieben hat, jedoch zeigt sie auch Herausforderungen für eine zukünftige Verstetigung dieser, etwa hinsichtlich der fehlenden Nachhaltigkeit von finanziellen Ressourcen, auf.

Während Studien, die auf die Erfahrungen der Studierenden und Lehrenden abzielen, gezeigt haben, dass die Lehre während der Corona-Pandemie zum größten Teil funktioniert hat (Berghoff, Horstmann, Hüsch und Müller 2021; Seyfeli, Elsner und Waninemacher 2020), machen die drei vorgestellten Studien deutlich, dass dies (auch) auf Maßnahmen von Seiten des Hochschulmanagements zurückzuführen ist. Hochschul- und Fakultätsleitungen sowie Leitungen von Serviceeinrichtungen haben als zentrale Akteure des Hochschulmanagements in der Krise passende Rahmenbedingungen, Infrastrukturen und Serviceangebote zügig bereitgestellt. Darüber hinaus nehmen die drei ausgewählten Studien wichtige Ebene des Hochschulmanagements in den Blick: Koordination und Strategie, Kommunikation sowie Entscheidungsstrukturen. Die dargestellten Studien eignen sich daher sehr gut, um aufzuzeigen, wie mit dem abrupten Lockdown und dem damit verbundenen Wechsel in die Onlinelehre im Frühjahr 2020 Hochschul- und Fakultätsleitungen das Krisenmanagement gemeistert haben.

### 3 Krisenintervention und -management

Das Konzept des Notfall- und Krisenmanagements beinhaltet Modelle zur Problemlösung in entsprechenden Situationen. Unter Notfall- und Krisenmanagement werden Maßnahmen zur Vorsorge (Prävention) und der Bewältigung von Notfällen beziehungsweise Krisen verstanden. Im Gegensatz zum Notfall, zum Beispiel ein Ausfall in der technischen Infrastruktur, der anhand von vorbereiteten Plänen bewältigt werden kann, zeichnet sich die Krise dadurch aus, dass sie Ad-hoc-Entscheidungen zur Bewältigung benötigt. Ziel des Krisen- und Notfallmanagements ist die Aufrechterhaltung der für das Fortbestehen der Organisation relevanten Geschäftsprozesse (Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik 2008). Auf die Situation der Hochschulen im Frühjahr 2020 übersetzt, bedeutet dies insbesondere die Aufrechterhaltung von Studium und Lehre unter den Bedingungen der Kontaktbeschränkungen.

Aufgrund der immer steigenden Komplexität von Geschäftsprozessen in Unternehmen und Behörden hat das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) 2008 den Standard 100-4 als Leitfaden zur Etablierung und Umsetzung eines Notfallmanagements entwickelt. Wichtig ist es, dass es sich hierbei um eine ganzheitliche Betrachtung handelt (BSI 2008). Ausgehend vom BSI-Standard für Notfallmanagement lassen sich folgende Kernelemente für die Untersuchung der Krisenbewältigung im Sommersemester 2020 an deutschen Hochschulen ableiten:

---

<sup>1</sup> <https://www.hochschulkompass.de/home.html> [08.12.2020]

- 1) Entscheidungsprozesse und Verantwortlichkeiten
- 2) Die Identifikation kritischer Prozesse und Rahmenbedingungen
- 3) Krisenkommunikation

Diese drei Bereiche sollen im Folgenden anhand der Ergebnisse der Studien diskutiert werden.

### 3.1 Entscheidungsprozesse und Verantwortlichkeiten

Um angemessen auf einen Notfall- beziehungsweise eine Krise zu reagieren, braucht es adäquate Strukturen und Prozesse, um schnell Entscheidungen treffen zu können. Der BSI-Standard macht dabei deutlich, dass die Gesamtverantwortung für das Notfall- und Krisenmanagement bei der Leitung der jeweiligen Institution liegt (BSI 2008). Die Verantwortung für die Bewältigung der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die individuelle Hochschule lag demnach bei der jeweiligen Hochschulleitung sowie, da wo es die Belange der Fakultäten und Fachbereiche trifft, bei den Dekanaten.

Für Entscheidungsprozesse in Hochschulen sind jedoch partizipative Prozesse von entscheidender Bedeutung, und zwar zur Legitimation von Entscheidungen. Vielerorts haben Hochschulen daher im Frühjahr 2020 Krisenstäbe und Task-Forces einberufen. So stellt Arndt fest, dass »das virtuelle Sommersemester nur durch eine enge und schnelle Zusammenarbeit der Organisationseinheiten und Akteur\*innen realisiert werden« konnte (Arndt 2020). Der Krisenstab ist nach BSI-Standard ein »planendes, koordinierendes, informierendes, beratendes und unterstützendes Organ. Er stellt eine besondere temporäre Aufbauorganisation dar, die die normale Aufbauorganisation zur Bewältigung eines Notfalls durchbricht und abteilungsübergreifende Kompetenzen bündelt. [...]« (BSI 2008). 86 % der Hochschulleitungen schätzten den Krisenstab als ganz besonders oder sehr relevant für die Entscheidungsfindung zur Bewältigung der Corona-Krise ein (Bosse et al. 2020).

Die einberufenen Krisenstäbe waren aber nur ein Teil des Entscheidungsprozesses im Umgang mit der Pandemie. Hochschulen konnten sich auch in der Krise auf etablierte Strukturen und Steuerungsmechanismen berufen. So wurden Entscheidungen im Sommersemester 2020 mehrheitlich in einem komplexen Gefüge getroffen: Ausgehend von landespolitischen Vorgaben, war insbesondere das Zusammenspiel zwischen Hochschulleitung (Präsidium beziehungsweise Rektorat) und den Fakultäten beziehungsweise Fachbereichen von zentraler Bedeutung. So gab in der Studie von Bosse et al. (2020) »das Gros der Hochschulen (91 %) an, dass die Fakultäten und Dekanate ganz besonders oder sehr relevant für die Entscheidungsfindung« (Bosse et al. 2020) waren. Eine tiefergehende Analyse, wie die Entscheidungsprozesse konkret ausgestaltet waren und inwiefern vorhergehende Strategieprozesse Hochschulen bei der Etablierung von neuen Formen der Zusammenarbeit profitieren konnten, steht jedoch noch aus.

Dieses Zusammenspiel aus unterschiedlichen Entscheidungsebenen entspricht der Arbeit vieler Hochschulen in Strategieprozessen. So existierten schon vor der Pandemie an vielen Hochschulen entsprechende (strategische) Arbeitskreise und weitere Netzwerkstrukturen neben den klassischen Gremienstrukturen. Diese beschreibt Arndt

(2020) als »Ausgangspunkt für die Reflexion über eine strategische und strukturelle Verankerung von Digitalisierung in Studium und Lehre als Gemeinschaftsaufgabe an Hochschulen über die Krisensituation hinaus«. Diese *Expertisestrukturen* ersetzen dabei nicht die demokratisch verankerten *Gremienstrukturen*. Vielmehr gilt es beide Strukturen miteinander zu verzahnen. Die repräsentativen Gremien garantieren darüber hinaus die formale Einbindung aller Statusgruppen in die Entscheidungsprozesse.<sup>2</sup> Dies zeigt sich in den Studien zum Krisenmanagement auch am Beispiel der Partizipation von Studierenden: So waren Studierende häufig über ihre Mitwirkung in diesen Gremien sowie über die eigenen Vertreterinnen und Vertreter der verfassten Studierendenschaft eingebunden (Bosse et al. 2020).

### 3.2 Die Identifikation kritischer Prozesse und Rahmenbedingungen

Herzstück des Notfallmanagements nach dem BSI-Standard ist die Business Impact Analyse, also die Identifikation und Bewertung kritischer Geschäftsprozesse. Kritisch ist ein Prozess dann, wenn es erforderlich ist, dass dieser schnell wieder aufgenommen wird, um Schäden für die Institution abzuwenden (BSI 2008). Für die Hochschulen war im Frühjahr 2020 vor allem die Aufrechterhaltung einer qualitativ hochwertigen Lehre wichtigstes Ziel des Krisenmanagements. Da der Lockdown Präsenzformate unterband, mussten digitale Lösungen ermöglicht werden, die den Studienerfolg der Studierenden sicherstellen konnten.

In den vergangenen Jahren haben die meisten Hochschulen passende sozio-technologischer Infrastrukturen aufgebaut, um digitale beziehungsweise digital-unterstützte Lehre zu ermöglichen (Goertz und Hense 2021). Um ab dem Frühjahr 2020 Lehre auf Abstand zu ermöglichen, mussten diese Unterstützungsstrukturen und die für die Infrastruktur zuständigen Einrichtungen reagieren. Dabei waren sie mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert. Insbesondere mussten sie unter den schwierigen Bedingungen »der rasch zunehmenden Nachfrage nach funktionierenden digitalen Lösungen und Support, nach Beratung und Qualifizierung gerecht werden« (Goertz und Hense 2021). Die Analyse der Maßnahmen, die durch die Unterstützungsstrukturen implementiert wurden, zeigt welche Prozesse und Themen für die Hochschulen in der Corona-Pandemie in Bezug auf die Aufrechterhaltung der Lehre besonders wichtig waren:

#### 1) *Infrastruktur*

Viele anfängliche Probleme im Sommersemester 2020 ließen sich auf das Fehlen von technischer Infrastruktur zurückführen. Rund 40 % der Unterstützungsstrukturen mussten Kommunikationsplattformen und Videokonferenzsysteme einrichten. Ein Großteil der Hochschulen hat zwar bereits vor der Pandemie die Videokonferenzsysteme des Deutschen Forschungsnetzes (DFN) genutzt, jedoch überstieg der Bedarf der Hochschulen schnell die verfügbaren Lizenzmengen. »Die ›Zoomifizierung‹ der Hochschulen bildete das kommunikative Rückgrat des virtuellen Semesters«, so das Resümee (Goertz und Hense 2021). Auch Seyfeli et al. (2020) berichten

2 Daten zur Zusammensetzung von Task-Forces und Arbeitsgruppen liegen nicht vor.

davon, dass die technischen Probleme, in der Regel schnell durch Neuanschaffungen, wie etwa Lizenzen für Videokonferenztools und technische Ausstattung gelöst werden konnten. Die Maßnahmen scheinen dabei sehr punktuell auf bestimmte Formen von Software beschränkt zu sein. Bei 69 % der von Goertz und Hense (2021) befragten Einrichtungen spielte eine geringe Verfügbarkeiten von Hardware, wie zum Beispiel Servern, keine Rolle.

2) *Qualifizierung und Beratung von Lehrenden*

Neben der Beschaffung von Software als häufigste Maßnahmen folgen an zweiter und dritter Stelle die Qualifizierung und Betreuung von Lehrenden. So sahen auch rund 30 % der befragten Unterstützungsstrukturen in der mangelnden Medienkompetenz von Lehrenden den zentralen Beweggrund für die im Corona-Semester 2020 entwickelten Angebote. Diese wurden eher situationsbezogen beziehungsweise als non-formale Lernangebote bereitgestellt. 26 % der Einrichtungen richteten Onlinesprechstunden und Hotlines ein (Goertz und Hense 2021).

3) *Datenschutz*

Die größte Herausforderung für die Hochschulen in Bezug auf die Umstellung der Lehre war jedoch der Datenschutz. Laut Goertz und Hense (2021) spielte dies in mehr als 40 % eine Rolle, wenn auch zum Teil nur eine untergeordnete. Datenschutz war ein wichtiger Diskussionspunkt bei der Anschaffung von Videokonferenzsystemen sowie bei Onlineprüfungen. Darüber waren auch Lehrende bei der Umsetzung von Distanzformaten bezüglich des Datenschutzes verunsichert (Goertz und Hense 2021).

Die Herausforderung lag demnach weniger auf der Ebene der Infrastrukturen und Unterstützungsstrukturen als vielmehr bei der Schaffung passender Rahmenbedingungen. Hochschulen, die bereits im Vorfeld gute Infrastrukturen und Supportstrukturen hatten, fiel die Umstellung auf digitale Formate in der Breite nach eigenen Aussagen leichter (Hüsch 2020).

Das Hochschulmanagement auf zentraler wie Fakultätsebene unterstützte Lehrende aber nicht nur durch einen Ausbau der Supportstrukturen, sondern versuchte Rahmenbedingungen anzupassen, insbesondere in Bezug auf die Umsetzung von Prüfungen. Der Prüfungsbetrieb musste sehr früh neu geregelt werden und beispielsweise Fristen für Hausarbeiten verlängert werden, da Bibliotheken im Sommersemester lange geschlossen waren (Bosse 2021). Prüfungsordnungen wurden mit Hilfe der Justiziariate geändert, um alternative Prüfungsformate zuzulassen (Bosse 2021). Hierbei waren insbesondere Rechtssicherheit und Datenschutz wichtige Handlungsfelder. So resümieren auch Bosse et al. (2020): »Im Einzelnen lassen sich die Ergebnisse der Bilanz zum Sommersemester 2020 dahingehend zusammenfassen, dass der größte Entwicklungsbedarf von den Hochschulleitungen in punkto Rechtssicherheit konstatiert wird« (Bosse et al. 2020). Hiermit war aber auch die Grenze der Handlungsmacht von Hochschulleitungen erreicht.

### 3.3 Krisenkommunikation

Das Thema Kommunikation ist im Kontext der Digitalisierung von Studium und Lehre ein wichtiger Faktor für den Erfolg strategischer Maßnahmen (Schünemann und Budde 2018). Auch in der Krisensituation ist Kommunikation – nach innen wie nach außen – von zentraler Bedeutung (BSI 2008). Ziel der Krisenkommunikation ist hierbei neben der Bewältigung der Krise, weitere Schäden zu verhindern, wichtige Stakeholder zu informieren und Vertrauens- und Imageverluste zu vermeiden. Das BSI empfiehlt hierbei eine »klare Kommunikationsstrategie und -linie« (BSI 2008).

Kommunikationsprozesse sind dabei eng an die Entscheidungsstrukturen gekoppelt, wie Bosse et al. (2020) deutlich machen: So wurden beispielsweise von den Hochschulleitungen Rahmenvorgaben entwickelt und an die Fachbereiche beziehungsweise Fakultäten für die konkrete Lehrplanung weitergegeben. Die unter Beteiligung von Krisenstab und Gremien getroffenen Vorkehrungen für den im Sommer 2020 als hybride geplanten Campusbetrieb im Wintersemester wurden an Lehrende, Studierende und Verwaltung kommuniziert (Bosse et al. 2020). Die Hochschulleitungen beziehungsweise Kommunikationsabteilungen benutzen hierbei unterschiedliche Kanäle, wie beispielsweise die eigene Hochschulwebseite, E-Mail und Soziale Medien. An rund 40 % der von Bosse et al. (2020) befragten Hochschulen kamen auch hochschulöffentliche Video-botschaften und Podcast bei der Kommunikation der Planungen zum Wintersemester 2020/21 zum Einsatz.

Die Fallporträts von Bosse (2021) zeigen die Bedeutung von Krisenkommunikation eindringlich. So berichtete eine Studiendekanin, dass gerade hinsichtlich der Neuregelung des Prüfungsbetriebs eine zentrale Aufgabe war, »den Informationsfluss zu sichern und möglichst alle mitzunehmen« (Bosse 2021). Hierbei wurden ein möglichst transparentes Vorgehen und die Nutzung bewährter Kommunikationswege als Lösungsansätze gewählt und es war wichtig, Gelingensbedingungen für die Kommunikation zu reflektieren und »schauend zu prüfen, inwieweit bestimmte Informationen zu Irritationen führen könnten und einer Übersetzung bedürfen« (Bosse 2021). Studien zeigen, dass die Studierenden das Informationsmanagement überwiegend positiv bewerten. Kritisiert wurde jedoch die späte Kommunikation von Prüfungen und Klausuren (Hüsch 2020; Seyfeli et al. 2020). Insgesamt war die Mehrheit der Studierenden mit dem Umgang ihrer Hochschule mit der Krisensituation zufrieden (Berghoff et al. 2021).

Alle drei Studien haben die jeweiligen Akteurinnen und Akteure auch hinsichtlich der Zukunft der Lehre nach Corona befragt. Hierbei wird deutlich, dass eine stärkere strategische Auseinandersetzung mit der Digitalisierung der Lehre gewünscht wird beziehungsweise erwartet werden kann. Die Corona-Pandemie wurde vielfach als Treiber für die Digitalisierung an Hochschulen wahrgenommen (Goertz und Hense 2021). Dabei werden als Zukunftskonzept Anreicherungs- und Blended Learning-Konzepte befürwortet, die die Vorteile und Grenzen digitaler Lehre berücksichtigen. Auch Lehrenden- und Studierendenbefragungen verweisen auf den Wunsch aller Akteurinnen und Akteure, nicht vollständig zu traditionellen Formaten zurückzukehren. Gleichzeitig hat die Umstellung auf Distanzformate bereits bestehende Herausforderungen noch deutlicher hervorgehoben, etwa in Bezug auf Prüfungsformate.

## 4 Strategieentwicklung im Kontext der Digitalisierung von Studium und Lehre

Die Corona-Pandemie hat die Hochschulen in unterschiedlichen Phasen der Auseinandersetzung mit der Digitalisierung von Studium und Lehre getroffen. Während an den meisten Hochschulen technische Infrastruktur, Lernmanagementsysteme und Unterstützungsstrukturen vorhanden waren, hatten die wenigsten Hochschulen eine dezierte Digitalisierungsstrategie für die Lehre. So lag der Anteil der Hochschulen, die vor Corona eine Digitalisierungsstrategie hatten, 2019 bei 14 %. Weitere 41 % waren im Prozess eine Digitalisierungsstrategie zu erarbeiten, während 31 % eine solche planten (Experertenkommission Forschung und Innovation 2019; Gilch, Beise, Krempkow, Stratmann und Wannemacher 2019). Sollen die Erfahrungen aus den Corona-Semestern langfristig wirken, gilt es nun diese in den Strategieprozess zurückzuspielen. Doch auch die Erfahrungen aus den strategischen Prozessen vor Corona gilt es in den Blick zu nehmen, um Lehrstrategien nach der Pandemie zu entwickeln und ihnen mehr Dynamik zu verleihen.

E-Learning- und Digitalisierungsstrategien wurden von Hochschulen, wie beispielsweise der Universität Paderborn (Hauenschild, Meister und Schäfer 2008), seit den 2000er Jahren ausgearbeitet. Die erste umfassende Bestandsaufnahme zur Strategiebildung an deutschen Hochschulen (Schmid und Baeßler 2016) aus dem Jahr 2016 zeigt jedoch, dass nur wenige dieser Strategien »mehr sein wollten als Pläne für die Nutzung digitaler Möglichkeiten zur Verbesserung der Lehre« und dass das Thema der strategischen Positionierung kaum eine Rolle spielte (Metzner 2021). Die Digitalisierung wurde »als unausweichliche Maßnahme [begriffen], um Schritt zu halten mit den technologischen Entwicklungen beziehungsweise mit den Erwartungen der Öffentlichkeit, Politik und nicht zuletzt der heutigen Studierendengenerationen« (Schmid und Baeßler 2016). Auch die steigenden Studierendenzahlen und die damit einhergehende wachsende Heterogenität der Studierendenschaft wurden als Modernisierungsanlass wahrgenommen (Dräger, Friedrich, Mordhorst, Müller und Röwert 2017). Hochschulen fühlten sich damit als Getriebene nicht als Gestalter der Digitalisierung.

Dies zeigt sich auch in aktuellen Analysen von Strategiepapieren. Hochschulen fällt es weiterhin schwer profilbildende Strategieziele zu setzen. Falls sie existieren, sind diese überwiegend vage und selbstreferentiell, wie eine qualitative Auswertung der Interessensbekundungen zur Peer-to-Peer-Strategieberatung des Hochschulforums Digitalisierung (Watolla 2019) zeigt. Fokussiert wird vor allem auf die Verbesserung der Lehre, also auf eine rein instrumentelle Zielsetzung, ohne dass diese Verbesserung genauer definiert wird. Es ist zu befürchten, dass die im Rahmen der Pandemie erfolgte Umstellung von Studium und Lehre diesem Verständnis von Digitalisierung erneut Vorschub leisten könnte (Metzner 2021). Dies kann zu einer Verengung bei den strategischen Bemühungen der Hochschulen führen. Das volle Potential der Digitalisierung als transformative Kraft für die Hochschulbildung, wie sie beispielsweise Orr et al. (2019) beschreiben, wird nicht genutzt.

Dort wo im Sinne von Getto und Kerres (2016) nicht nur Modernisierung, sondern Profilbildung Ziel der Digitalisierungsstrategie ist, konstatiert Metzner (2021) darüber hinaus eine fehlende Referenz auf gesellschaftliche Veränderungsprozesse oder Erwar-

tungen aus der Arbeitswelt in Digitalisierungsstrategien. »Die Gestaltung der Lehre im digitalen Zeitalter wird an deutschen Hochschulen folglich weniger durch Entwicklungen außerhalb der Hochschulen bestimmt, sondern vielmehr durch innere Treiber gestaltet« (Schünemann und Budde 2018). Metzner fordert dabei jedoch nicht eine bloße Übernahme der politischen Agenden, sondern vielmehr eine kritische Auseinandersetzung mit diesen: »Die Hochschulen sollten sehr kritisch prüfen, wie die Vereinbarkeit solcher Zielvorstellungen unter den Vorzeichen der Digitalisierung gewährleistet werden kann« (Metzner 2021).

Aber die strategische Auseinandersetzung endet nicht mit der Definition einer Zielvorstellung. Die Digitalisierung von Studium und Lehre kann nur dann nachhaltig gelingen, wenn sie als komplexer, die ganze Hochschule umfassender Veränderungsprozess verstanden wird. Dies betrifft die Bereitstellung von Beteiligungs- und Entscheidungsstrukturen sowie die Entwicklung passender sozio-technologischer Unterstützungs- und Infrastrukturen (Bremer et al. 2015; Budde und Oevel 2016). Ausgehend von dem Phasenmodell nach Lewin (1958) zur Entwicklung von Veränderungsprozessen und des Adoptionsmodells nach Rogers (1962/2003) hat eine Digitalisierungsstrategie die entsprechenden Akteurinnen und Akteure und Prozesse in den Blick zu nehmen, durch die sich digitale Technologien und soziale Praktiken in Studium und Lehre verbreiten und diese mit geeigneten Maßnahmen zu unterstützen. Ziel ist hierbei eine Veränderung der Lehr-Lern-Kultur an der jeweiligen Hochschule und im Hochschulsystem insgesamt.

## 5 Handlungsempfehlungen

Seit 2017 bietet das Hochschulforum Digitalisierung für Hochschulen die Peer-to-Peer-Strategieberatung an. Das Programm begleitet bei der strategischen Weiterentwicklung von Studium und Lehre in Bezug auf die Digitalisierung. Es richtet sich dabei vornehmlich an Hochschulleitungen als zentrale Akteurinnen und Akteure, zielt aber auf die Integration aller Statusgruppen in den Prozess ab. Aus den individuellen Beratungen wurden in den vergangenen Jahren allgemeine Erkenntnisse abgeleitet und unter anderem als Handlungsempfehlungen publiziert (Schünemann und Budde 2018).

Ausgehend von den analysierten Maßnahmen, die Hochschulen zur Bewältigung der Krisensituation entwickelt haben, sollen vier zentrale Handlungsempfehlungen des Hochschulforums Digitalisierung bezüglich der strategischen Weiterentwicklung von Studium und Lehre reflektiert werden.

### 5.1 Digitalisierung als Entscheidungsprozess verstehen

Der durch die Digitalisierung ausgelöste Kulturwandel braucht eine entsprechende Unterstützung im Sinne einer Ermöglichungskultur in der Lehre, das heißt Lehrende sollten durch passende Infrastruktur, Unterstützungsstrukturen und Standards in die Lage versetzt und motiviert werden, die Möglichkeiten digitaler Technologien in der Lehre zu nutzen. Hierbei sind folgende Handlungsfelder zu betrachten:

- Personalpolitik und Weiterqualifikation
- (Weiter-)Entwicklung von Unterstützungsstrukturen neben Mediendidaktik und Services
- Schaffung von Anreizsystemen und Sichtbarkeit
- Integration des Qualitätsmanagements
- Etablierung von Rahmenbedingungen/Standards und technischen Infrastrukturen
- Gestaltung von Lernräumen

Insbesondere die Unterstützung und Qualifikation von Lehrenden im Umgang mit digitalen Lehrelementen, aber auch die Unterstützung von Studierenden, wird auch nach der Pandemie eine wichtige Aufgabe für Hochschulen bleiben. Gerade wenn mehr Lehrende in Zukunft Blended Learning-Szenarien und digitale Lehrelemente als Ergänzung zur Präsenz einsetzen möchten, wird es notwendig sein, die mediendidaktische Unterstützungsstrukturen auf- und auszubauen. Dafür braucht es passende personelle wie finanzielle Ressourcen. Idealerweise sollten dabei auch neue Stellenprofile wie Instructional Designer etabliert werden, die die Lehrenden gezielt bei der Umsetzung von digitaler Lehre unterstützen.« (Berghoff et al. 2021). Ähnliches gilt für technische Infrastrukturen.

Die Vielzahl an Möglichkeiten und Technologien, die die Digitalisierung auf der einen Seite bietet und die endlichen Ressourcen auf der anderen Seite, zwingt Hochschulen und Fakultäten jedoch dazu, sich für und damit auch gegen Technologien zu entscheiden, bei denen sie Lehrende in der Breite durch eine zentrale sozio-technologische Infrastruktur im Rahmen eines Kulturwandels unterstützen möchten. In den vergangenen Jahren sind viele Unterstützungsstrukturen und Angebote eher projektbedingt und unstrukturiert entstanden. Im strategischen Prozess gilt es darum zu entscheiden, welche dieser Strukturen und Angebote weiter bestehen sollen.

Diese Entscheidung ist auch in der Auseinandersetzung mit den während der Corona-Pandemie entwickelten Maßnahmen von zentraler Bedeutung. Denn auf Seiten der Hochschulen konnten 2020 viele Probleme durch Neuanschaffungen gelöst werden, doch damit die technische Infrastruktur auf Studium und Lehre langfristig wirken kann, müssen die zuständigen Supportstrukturen mit angemessen und dauerhaften Ressourcen ausgestattet sein. Dies gilt auch für die während der Pandemie entwickelten Qualifizierungs- und Beratungsangebote. So wollen über 90 % der Unterstützungsstrukturen die entwickelten Maßnahmen in den kommenden Semestern fortführen und ausweiten. Jedoch stehen viele der dafür benötigten Ressourcen nicht langfristig zur Verfügung. In rund 54 % aller Fälle werden diese in den kommenden Jahren verschwinden (Goertz und Hense 2021; Deimann, Friedrich, Neubert und Stelter 2020).

Für eine nachhaltige Verankerung der Maßnahmen und Angebote ist es daher einerseits notwendig entsprechende Ressourcen auszubauen, aber auch zugleich Strukturen und Angebote entsprechend der weiteren strategischen Ausrichtung zu evaluieren und nur diese zu verstetigen, die auch auf das eigene Lehrprofil einzahlen.

## 5.2 Strategienarrativ in einem Leitbild entwickeln

Die Auseinandersetzung mit der Digitalisierung von Studium und Lehre ist erst dann produktiv, wenn sie dazu dient, zu reflektieren, wozu digitale Elemente an der jeweiligen Institution eingesetzt werden wollen – welches Ziel sie erreichen und wofür sie stehen möchte. So schlagen beispielsweise Hochschulen nach der Erfahrung reiner Onlinelehre den Weg ein, sich als Präsenzhochschulen zu versichern, wo Elemente digitaler Lehre die Präsenzlehre »im Sinne einer Qualitätssteigerung unterstützen. Eine Lehrstrategie kann eine Verständigung darüber schaffen, wann eine solche Qualitätssteigerung vorliegt« (Berghoff et al. 2021).

Hochschulen sollten in diesem Prozess eine Story entwickeln, im Sinne eines Leitbildes, das in die Strategieprozesse der Fakultäten wirkt. Dieses Leitbild sollte demnach breit genug sein, dass es alle vertretenden Fachkulturen umschließt, jedoch spezifisch genug ist in Bezug auf die individuelle Situation der Hochschule (Von Stuckrad und Röwert 2017).

Die Digitalisierung von Studium und Lehre schließt damit an die Profilgestaltung einer Hochschule an: Wofür möchte die Hochschule stehen? Welche Stärken sollen weiter ausgebaut werden? Welche besonderen Herausforderungen und Rahmenbedingungen treffen auf die Hochschule zu?

Die Digitalisierung bietet hierbei zahlreiche Profil- (Schmid und Baeßler 2016) und Profilierungsoptionen (Dräger et al. 2017) für Hochschulen. Die Studie von Watolla (2019) beschreibt verschiedene Ziele, die Hochschulen mit der strategischen Auseinandersetzung mit der Digitalisierung für den Bereich Lehre verbinden, wobei die Verbesserung der Lehre im Zentrum steht. Budde (2021) unternimmt eine Systematisierung der verschiedenen Profilierungstypen in sechs Profilmuster:

- Vorbereitung auf die digitale Arbeitswelt
- Adressierung von Diversität der Studierenden
- Erhöhung des Studienerfolgs
- Internationalisierung
- Öffnung der Hochschule
- Lebenslanges Lernen und Weiterbildung

Auch in der Reflexion der Ad-hoc-Maßnahmen zur Sicherstellung von Studium und Lehre während der Pandemie gilt es diese auf Basis der jeweiligen Lehrstrategie beziehungsweise des jeweiligen Leitbildes zu evaluieren und zu ermitteln, inwiefern sie in bestehende Prozesse integriert werden sollten. Offen bleibt dabei, wie die Erfahrung von Studium und Lehre während der Pandemie Leitbilder und Strategienarrative für die Lehre verändern wird. Auf jeden Fall sollten bestehende Leitbilder überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

## 5.3 Partizipative Prozesse implementieren

Die Erfahrung mit dem Krisenmanagement, dem Aufbau von Krisenstäben und Task-Forces sowie die teilweise gerechtfertigte Kritik an fehlender Partizipation

in Entscheidungsprozessen, sollte Hochschulleitungen noch einmal mehr für die Bedeutung von partizipativen Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen sensibilisieren. So zeigt die Studie von Goertz und Hense (2021), dass im Rahmen des Krisenmanagements mehr Akteurinnen und Akteure bei der Entwicklung von Digitalisierungsstrategien eingebunden worden sind.

Hochschulen können zum Beispiel dezidierte Arbeitsgruppen für die Strategieentwicklung oder zum Thema Digitalisierung einrichten. Hierbei ist entscheidend, dass nicht nur Personen aus den Supportstrukturen und der Verwaltung, sondern auch Lehrende und Studierende einbezogen werden. Für die studentischen Einbindungen in Entscheidungsprozesse haben Hochschulen unterschiedliche Modelle gewählt, etwa die Einbindung von Studierenden in Entscheidungsgremien und offizielle Ämter für Studierende oder regelmäßiger Austausch mit Organen der verfassten Studierendenschaft. Auch sollte das Gegenstromprinzip im Sinne einer Verzahnung von Bottom-Up und Top-Down-Strukturen beachtet werden.

Die Untersuchungen zur Krisenbewältigung haben darüber hinaus gezeigt, dass das Thema Kommunikation an Bedeutung gewonnen hat. Die zum Teil starke Kritik an undurchsichtigen Entscheidungsprozessen und Ausschluss von Statusgruppen beziehungsweise Gremien bei Entscheidungsprozessen, sollte Hochschulleitungen und strategische Entscheidende dafür sensibilisieren, Kommunikationsprozesse zu überdenken und transparenter zu gestalten. Gleichzeitig sollen positive Erfahrungen mit der Krisenkommunikation in die Weiterentwicklung bestehender Prozesse einfließen. Dies betrifft beispielsweise die anlässlich der Pandemie eingeführten neuen Kommunikationstools (Bils, Braun, Bünemann, Scheuring, Sutter, Meyer et al. 2020).

## 5.4 Kooperationen etablieren und ausbauen

Bezüglich der Digitalisierung von Studium und Lehre haben Hochschulen und Fakultäten häufig ähnliche Fragen und Herausforderungen. Zur Entwicklung von Digitalisierungsstrategien und deren Umsetzung gehört daher auch der Auf- und Ausbau von hochschulinternen wie -externen Kooperationen.

Bezüglich hochschulinterner Kooperationen zwischen zentralen und dezentralen Strukturen kann geprüft werden, inwiefern zentrale und dezentrale Infrastrukturen sich gegenseitig ergänzen können. Bosse (2021) zeigt, dass die Fakultäten in der Corona-Pandemie insgesamt vom Ausbau zentraler Infrastruktur profitiert haben. Einige der befragten Fakultäten haben jedoch im Rahmen des Krisenmanagements eigene Infrastrukturen mit fakultätseigenen Mitteln auf- und ausgebaut. In zwei Fällen konnten diese wiederum hochschulweit wirken, indem die fakultätsinternen Strukturen zum internen Dienstleister für jeweils die gesamte Hochschule wurden (Bosse 2021). Auch hier gilt es im strategischen Prozess zu prüfen, wie interne Kooperationen ausgebaut werden können, sowie Verantwortlichkeiten festzulegen.

Externe Kooperationen scheinen auf Ebene der Hochschulleitungen in der Krise kaum eine Rolle gespielt zu haben. So zeigen Bosse et al. (2020), dass Netzwerke, Hochschulverbünde und Partnerhochschulen nur in circa 20 % aller Fälle besonders, beziehungsweise sehr relevant für die Entscheidungsfindung eingestuft wurden (Bosse et al. 2020). Gleichwohl haben sich in einem Bottom-Up-Prozess fach- und themenbezogene

ne Communities gebildet, sowohl auf Ebene der Lehrenden wie auch der Studierenden (Bils et al. 2020). So empfehlen auch Berghoff et al. (2021) Kooperationen zwischen Hochschulen für die Weiterentwicklung von Studium und Lehre aus- und aufzubauen (Berghoff et al. 2021). Sei es in Bezug auf das Angebot von Onlineangeboten oder von IT-Infrastruktur und Supportstrukturen – Ziel sollte es sein, zukünftige Entwicklungsaufgaben gemeinsam zu bewältigen (Goertz und Hense 2021).

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

Die schrittweise Öffnung der Hochschulen zu Präsenzformaten gibt den Hochschulen einen vergleichsweisen kurzen Zeitraum, um strategische Entscheidungen auf Basis der Erfahrungen aus der Lehre auf Abstand zu treffen und für die Weiterentwicklung der Lehre insgesamt fruchtbar zu machen. Daher könnte durch die Rückkehr zu »prä-pandemischen« Lehr-Lern-Formaten die sich aus der Pandemie entwickelte Dynamik und Änderungsbereitschaft vieler Akteurinnen und Akteure wieder verloren gehen.

Für die Reflexion der Erfahrung mit digitalen Lehr-Lern-Formaten während der Pandemie, schlagen Bils et al. (2020) eine Roadmap zur Steuerung dieses Prozesses in Form eines Vier-Phasen-Modells vor:

- 1) In der *Vorbereitungsphase* werden Verantwortlichkeiten und Rollen festgelegt, Stakeholder und Formate definiert und Ziele für den Prozess festgelegt.
- 2) In der *Beteiligungsphase* wird die Perspektive aller Stakeholder eingeholt, zum Beispiel durch Workshops, Interviews und Fokusgruppengespräche. (Bils et al. 2020). Dies ist umso wichtiger, da Bosse et al. (2020) gezeigt haben, dass in der Phase der Krisenintervention hochschulinterne Befragungsergebnisse zur Umstellung auf digitale Lehr und hochschulinterne Daten kaum Einfluss auf die Entscheidungsfindung hatten. Diese Phase dient der Evaluation der in der Krise entwickelten Strukturen und Ad-hoc-Maßnahmen, sollte aber auch allgemein Bedarfe der verschiedenen Akteursgruppen über die Krisenerfahrung hinaus einholen.
- 3) In der *Konzeptionsphase* werden die Ergebnisse der Beteiligungsformate in die Entwicklung eines Konzepts beziehungsweise einer Strategie eingebracht. Aufgabe ist es dabei, die unterschiedlichen Erfahrungen, Zielvorstellungen und Digitalisierungsverständnisse von Seiten der verschiedenen Akteursgruppe abzugleichen und gegebenenfalls mit externen Peers zu verdichten. In Bezug auf die Reflexion der Erfahrungen aus der Pandemie gilt es sich dabei zu fragen, inwiefern bestehende Lehrleitbilder noch tragen.
- 4) Auf Basis dieser Ergebnisse können nun konkret Maßnahmen entwickelt werden, die in der *Umsetzungsphase* implementiert werden. Entsprechende Handlungsfelder für die Umsetzungsphase wurden im Rahmen der Handlungsempfehlungen benannt.

Die hier vorgestellte Roadmap in Form eines Vier-Phasen-Modells bietet einen Rahmen für die Gestaltung strategischer Prozesse jenseits der Reflexion der Erfahrung von Lehre

auf Abstand. Somit kann es Hochschulen dabei unterstützen einen iterativen Prozess aufzusetzen, in den Ziele und Maßnahmen kontinuierlich partizipativ überprüft und weiterentwickelt werden.

## 7 Fazit

Das Frühjahr 2020 hat mit dem abrupten Lockdown und dem damit verbundenen Wechsel in die Onlinelehre Hochschul- und Fakultätsleitungen zu Krisenmanagern und Kriesenmanagerinnen gemacht. Langfristig angesetzte Strategieprozesse zur Digitalisierung von Studium und Lehre wurden durch Ad-hoc-Entscheidungen unterbrochen, die die Fortsetzung des Kernprozesses Lehre mit Hilfe digitale Technologien sicherstellen sollten.

In diesem Artikel wurden Prozesse und Maßnahmen an Hochschulen unter der Perspektive des Notfall- und Krisenmanagements analysiert. Hierbei wurden drei Aspekte herausgegriffen: 1) Entscheidungsprozesse und Verantwortlichkeiten, 2) Identifikation kritischer Prozesse und 3) Krisenkommunikation. Da nur wenige Hochschulen über Pandemie-Krisenpläne verfügten (zum Beispiel die TU Darmstadt, Renkes 2020), konnte in der Regel nicht auf bestehende Notfallpläne für den Fall, dass Präsenzlehre längerfristig ausfallen muss, zurückgegriffen werden. Somit konnten nicht alle Bereiche des BSI-Standards anhand der Studien analysiert werden. Die Diskussion der Studienergebnisse hat dabei deutlich gemacht, dass Entscheidungsprozesse an Hochschulen in Bezug auf das Krisenmanagement anders als im BSI-Standard betrachtet werden müssen. Eine Analyse bestehender Pandemie-Krisenpläne und inwiefern hier bereits vor Corona die Lehre berücksichtigt wurde, konnte dieser Beitrag nicht leisten. Auch die Frage, ob Hochschulen für die Zukunft Pandemie-Krisenpläne entwickeln werden, bleibt abzuwarten.

Es hat sich aber gezeigt, dass Hochschulen – von Seiten des Hochschulmanagements – die Umstellung auf Lehre auf Abstand gut gemeistert haben. Dies liegt sicherlich daran, dass die untersuchten Aspekte Grundlagen des regulären Hochschulmanagements sind und auch für die Entwicklung von Digitalisierungsstrategien eine große Rolle spielen. Der Unterschied lag hier eher auf der zeitlichen Ebene, so dass durch die Krise Transformationsprozesse und Digitalisierungsmaßnahmen beschleunigt wurden, weil Entscheidungen schnell getroffen werden mussten. Die Erfahrungen aus dem Krisenmanagement können so aber auch auf die zukünftige Strategieentwicklung wirken: Wie können Entscheidungs- und Veränderungsprozesse möglichst schnell und effizient umgesetzt werden? Wie können Abstimmungsprozesse entsprechend gestaltet werden, dass partizipative und demokratische Prozesse den Transformationsprozess nicht aufhalten? Spannend wäre weiterhin zu untersuchen, wie die Erfahrungen der Hochschulen mit Digitalisierungsprozessen und Strategiebildung im Bereich der Lehre auf die jeweilige Bewältigung der Krise eingezahlt haben. Wurden beispielsweise bestehende Strategiekreise und Arbeitsgruppen zum Thema in das Krisenmanagement einbezogen?

Die Erfahrungen mit der Pandemie haben gezeigt, wie wichtig es in Zukunft für Hochschulen sein wird, eine Digitalisierungsstrategie zu besitzen, diese agil weiter-

zuentwickeln und auch umzusetzen. Die Maßnahmen, die im Rahmen des Krisenmanagements entstanden sind (beispielsweise Onlineweiterbildung für Lehrende), gilt es zu evaluieren und bei Bedarf in den Regelbetrieb zu verstetigen. Hierzu ist es unerlässlich Digitalisierung als Motor der Hochschulentwicklung zu begreifen und als Instrument der eigenen Profilierung einzusetzen und nicht bloß auf den Einsatz von digitalen Technologien zu fokussieren. Die Krise hat dabei gezeigt, wie wichtig eine gute technische Infrastruktur sowie gut ausgestattete Unterstützungsstrukturen für eine erfolgreiche Umstellung der Lehr-Lern-Kultur sind. Die dafür benötigten Ressourcen sollten in Folge der Krise einen höheren Stellenwert bekommen. Weiterhin sollten Hochschulen die Erfahrungen mit erweiterten Entscheidungsprozessen sowie die Bedeutung von Kooperationen reflektieren. Nicht zuletzt hat die Bewältigung der Krisensituation herausgestellt, wie wichtig die enge Zusammenarbeit zwischen Hochschulleitung und zentralen Strukturen mit den Fakultäten und Fachbereichen ist. Auch letztere sollten sich in Zukunft stärker mit der Digitalisierung im Rahmen strategischer Profilierung auseinandersetzen.

## Literatur

- Arndt, C. (2020). *Forschungsprojekt BRIDGING: Was die Krise für die Entwicklung und Verbreitung digitaler Hochschulbildungskonzepte bedeuten kann*. <https://hochschulforum-digitalisierung.de/de/blog/forschungsprojekt-bridging-digitale-hochschulbildung-skonzepte> [05.01.2021].
- 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.
- Berghoff, S., Horstmann, N., Hüsch, M., Müller, K. (2021). *Studium und Lehre in Zeiten der Corona-Pandemie – Die Sicht von Studierenden und Lehrenden*. CHE Impulse Nr. 3. Gütersloh: CHE Centrum für Hochschulentwicklung.
- Bosse, E. (2021). *Fachbereiche und Fakultäten in der Corona-Pandemie. Erfahrungen und Erwartungen an die Zukunft*. Arbeitspapier Nr. 57. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.
- Bosse, E., Lübeck, M., Book, A. & Würmser, G. (2020). *Corona@Hochschule: Ergebnisse einer bundesweiten Befragung von Hochschulleitungen*. HIS-HE:Medium 7/2020. <https://his-he.de/publikationen/detail/coronahochschule> [4.12.2020].
- Bremer, C., Bischof, L., Ebert-Steinhübel, A., Kerres, M., Krzywinski, N., Müller, W. & Seufert, S. (2015). *Die Verankerung von digitalen Bildungsformaten in deutschen Hochschulen – Ein Großprojekt wie jedes andere?* Arbeitspapier Nr. 11. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.
- Budde, J. (2021). Der digitale Wandel als Motor der Hochschulentwicklung – Strategiemuster für die Digitalisierung der Hochschullehre. In Hochschulforum Digitalisierung (Hg.), *Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten. Innovative Formate, Strategien und Netzwerke*. Wiesbaden: Springer VS (im Erscheinen).
- Budde, J., Neiske, I. & Oevel, G. (2017). Ausgestaltung einer sozio-technischen Infrastruktur für die Verbreitung und nachhaltige Verankerung von digitaler Lehre. In

- M. Eibl & M. Gaedke (Hg.), *INFORMATIK 2017 Lecture Notes in Informatics (LNI)* (1745-1756). Bonn: Gesellschaft für Informatik.
- Budde, J. & Oevel, G. (2016). Innovationsmanagement an Hochschulen: Maßnahmen zur Unterstützung der Digitalisierung von Studium und Lehre. In H. C. Mayr & M. Pinzger (Hg.), *INFORMATIK 2016 Lecture Notes in Informatics (LNI)* (947-960). Bonn: Gesellschaft für Informatik.
- Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik. (2008). BSI-Standard 100-4 Notfallmanagement. [https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Publikationen/ITGrundschutzstandards/BSI-Standard\\_1004.pdf](https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Publikationen/ITGrundschutzstandards/BSI-Standard_1004.pdf) [06.01.2021].
- Deimann, M., Friedrich, J. D., Neubert, P. & Stelter, A. (2020). *Kurz & kompakt – Das digitale Sommersemester 2020: Was sagt die Forschung?* [https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/kurz\\_und\\_kompakt-Das\\_digitale\\_Sommersemester\\_2020.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/kurz_und_kompakt-Das_digitale_Sommersemester_2020.pdf) [31.05.2021].
- Dräger, J., Friedrich, J.-D., Mordhorst, L., Müller, U. & Röwert, R. (2017). Hochschulen brauchen Strategien für das digitale Zeitalter. In Rat für Forschung und Technologieentwicklung (Hg.), *Zukunft und Aufgaben der Hochschulen* (263-278). Münster: Lit Verlag.
- Dreyer, M. (2020). *Umfrage zu den Angeboten für Digitale Lehre an Hochschulen im Juni 2020 durch den ZKI-Arbeitskreis Strategie & Organisation und die AMH.* DOI 10.5281/zenodo.3925120 [4.12.2020].
- Euler, D. & Seufert, S. (2005). Change Management in der Hochschullehre: Die nachhaltige Implementierung von e-Learning-Innovationen. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 3-15.
- Expertenkommission Forschung und Innovation (2019). *Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands.* [https://www.e-fi.de/fileadmin/Gutachten\\_2019/EFI\\_Gutachten\\_2019.pdf](https://www.e-fi.de/fileadmin/Gutachten_2019/EFI_Gutachten_2019.pdf) [4.12.2020].
- Getto, B. & Kerres, M. (2017). Akteurinnen/Akteure der Digitalisierung im Hochschulsystem: Modernisierung oder Profilierung? *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 12 (1), 123-142.
- Gilch, H., Beise, A. S., Krempkow, R., Müller, M., Stratmann, F. & Wannemacher, K. (2019). *Digitalisierung der Hochschulen. Ergebnisse einer Schwerpunktstudie für die Expertenkommission Forschung und Innovation.* <https://his-he.de/publikationen/detail/digitalisierung-der-hochschulen> [23.3.2021].
- Goertz, L. & Hense, J. (2021). *Studie zu Veränderungsprozessen in Unterstützungsstrukturen für Lehre an deutschen Hochschulen in der Corona-Krise. Arbeitspapier Nr. 56.* Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.
- Hauenschild, W., Meister, D. M. & Schäfer (2010). *Hochschulentwicklung innovativ gestalten: das Projekt Locomotion an der Universität Paderborn.* Medien in der Wissenschaft Bd. 53. Münster: Waxmann.
- Hüscher, M. (2020). *CHECK – Wirtschaftsstudiengänge: Studienbedingungen an deutschen Hochschulen während der Corona-Pandemie.* Gütersloh: CHE Centrum für Hochschulentwicklung.
- Lewin, K. (1958). Group Decision and Social Change. In E. E. Maccoby, T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Hg.), *Readings in social psychology* (197-211). New York: Holt, Rinehart and Winston.

- Metzner, J. (2021). Die Digitalisierung der Lehre und die Hochschulpolitik. Was bei der Strategiebildung nicht übersehen werden sollte. In Hochschulforum Digitalisierung (Hg.), *Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten. Innovative Formate, Strategien und Netzwerke*. Wiesbaden: Springer VS (im Erscheinen).
- Orr, D., Lübcke, M., Schmidt, P., Ebner, M., Wannemacher, K., Ebner, M. & Dohmen, D. (2019). AHEAD – Internationales Horizon-Scanning: Trendanalyse zu einer Hochschullandschaft in 2030 – Hauptbericht der AHEAD-Studie. *Arbeitspapier Nr. 42*. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.
- Renkes, V. (2020). »*Unaufgeregt und pragmatisch*«. Interview mit Tanja Brühl in der DUZ vom 06.05.2020. <https://www.duz.de/beitrag/!/id/800/unaufgeregt-und-pragmatisch> [06.01.2021].
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations* (5. Auflage). New York: Free Press.
- Von Stuckrad, T. & Röwert, R. (2017). *Themenfelder als Profilbildungselement an deutschen Hochschulen: Trendanalyse und Themenlandkarte*. *Arbeitspapier Nr. 202*. Gütersloh: CHE Centrum für Hochschulentwicklung.
- Schmid, U. & Baeßler, B. (2016). *Strategieoptionen für Hochschulen im digitalen Zeitalter*. *Arbeitspapier Nr. 29*. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.
- Schünemann, I. & Budde, J. (2018). *Hochschulstrategien für die Lehre im digitalen Zeitalter: Keine Strategie wie jede andere!* *Arbeitspapier Nr. 38*. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.
- Seyfeli, F. L. Elsner & K. Wannemacher (2020). *Vom Corona-Shutdown zur Blended University? ExpertInnenbefragung Digitales Semester*. [https://www.tectum-elibrary.de/10.5771/9783828876484.pdf?download\\_full\\_pdf=1](https://www.tectum-elibrary.de/10.5771/9783828876484.pdf?download_full_pdf=1) [04.12.2020].
- Stifterverband für die deutsche Wissenschaft e.V. (2020): »*Große Mehrheit der Hochschulen sieht sich gut gerüstet für den Semesterstart*«. Ergebnisse der Sonderbefragung im Rahmen der Hochschul-Barometer-Befragung 2020. <https://www.hochschul-barometer.de/aktuell> [16.03.2021].
- Watolla, A.-K. (2019). *Strategische Weiterentwicklung von Studium und Lehre im digitalen Zeitalter: Handlungsfelder und Herausforderungen*. *Diskussionspapier Nr. 6*. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.