

## 4 Zugang 1: Kontingenzbedingungen und Zukunftsperspektiven aus Sicht der Hochschulleitungen

Wie bereits in **Kapitel 1** beschrieben, tat sich zu Beginn der Pandemie für die Hochschulen ein Möglichkeitsraum auf (s. **Abbildung 2**). Um einen Referenzrahmen zu schaffen, was innerhalb der Hochschulen und in den Lehr-/Lernsituationen während der Corona-Semester geschah, soll zunächst genauer untersucht werden, wie sich die Kontingenzbedingungen gestalteten. Um die Kontingenzbedingungen und Zukunftsperspektiven zu untersuchen, wurden Mitglieder der Hochschulleitungen befragt, da diese Akteur\*innengruppe einen übergreifenden Einblick in die Bereiche der Hochschule und auch in die Rahmenbedingungen hat. Hochschulleitungen vertreten die Hochschulen sowohl nach außen als auch nach innen, indem z.B. strategische und operative Entscheidungen vorbereitet werden. Bisher wurden in nur wenigen Studien explizit Hochschulleitungen befragt (vgl. z.B. Bosse et al., 2020; Kreulich et al., 2020; s. **Kapitel 2**). Aus den genannten Gründen werden im vierten Kapitel Hochschulleitungen und ihre Perspektiven auf die Corona-Semester beleuchtet und somit in den Mittelpunkt gestellt.

### 4.1 Untersuchungsgegenstand und methodische Vorgehensweise

Im Forschungszugang 1 lag der Fokus auf der Erfassung der Kontingenzbedingungen, der Organisation der Corona-Semester sowie den Zukunftsperspektiven aus Sicht der Hochschulleitungen. Dazu wurden folgende Teilforschungsfragen formuliert (s. **Abbildung 6**).

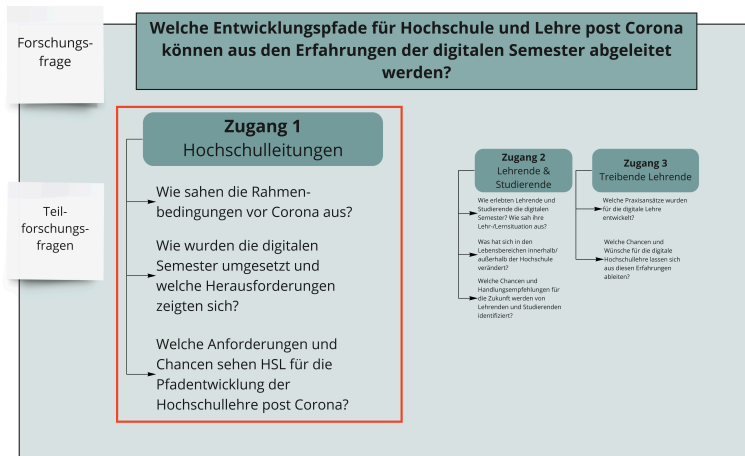


Abbildung 6: Teilforschungsfragen Zugang 1 im Gesamtzusammenhang

Hierfür wurden alle Hochschulleitungen der elf HAWs in Baden-Württemberg in Einzelinterviews befragt. Der dafür entwickelte Interviewleitfaden (s. **Anhang 1**) gliederte sich in fünf Abschnitte (s. **Abbildung 7**).

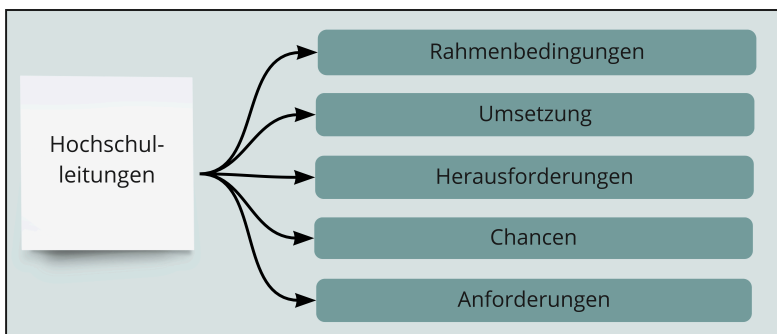


Abbildung 7: Leitfadenstruktur Zugang 1

Im ersten Themenbereich wurden die allgemeinen **Rahmenbedingungen** und Voraussetzungen hinsichtlich des Digitalisierungsgrads im Februar 2020 fokussiert. Ferner wurde erfasst, welche Handlungen und Maßnahmen (**Umsetzung**) aufgrund der Corona-Pandemie durchgeführt wurden. Dazu wurden zum Beispiel Fragen zur Kommunikation, zu Entscheidungsprozessen und der Strategieveränderung der Hochschule gestellt. Der nächste Themenbereich zu den **Herausforderungen** diente dazu, Aussagen über die rückblickend größten Herausforderungen, die aktuellen Herausforderungen für Studierende, Lehrende, Verwaltung sowie die Hochschulleitungen selbst, zu erheben. Im anschließenden Themenbereich standen die Gefahren und **Chancen** der Corona-Pandemie für die Hochschulen im Fokus. Der letzte Teil des Leitfadens, der sich thematisch mit den **Anforderungen** und dem Ausblick beschäftigte, nahm die Perspektive auf die Zukunft der Hochschule post Corona in den Blick.

Hinsichtlich des methodischen Vorgehens wurden von Januar bis Februar 2021 elf leitfadengestützte Interviews (durchschnittliche Interviewdauer 68 Minuten) mit Hochschulleitungen (zwei Rektor\*innen und neun Prorektor\*innen im Bereich Lehre) geführt, auf Audio festgehalten und transkribiert. Die Auswertung der leitfadengestützten Interviews erfolgte mithilfe kategorienbasierter Verfahren in Orientierung an der qualitativen Inhaltsanalyse nach (Kuckartz, 2018), s. dazu **Kapitel 3**).

## 4.2 Rahmenbedingungen

Durch die Corona-Pandemie entstand im März 2020 ad hoc Druck von außen, welcher Handlungen in unsicheren Rahmenbedingungen notwendig machte. Die bisherigen Hochschulstrukturen mussten angepasst und neu organisiert werden, um den neuen Anforderungen im Hinblick der Lehr-/Lernformen, der Zusammenarbeit sowie der notwendigen technischen Ausstattung gerecht zu werden. Dabei kristallisierten sich verschiedene, zentrale Aspekte im Bereich der Rahmenbedingungen heraus (s. **Abbildung 8**).

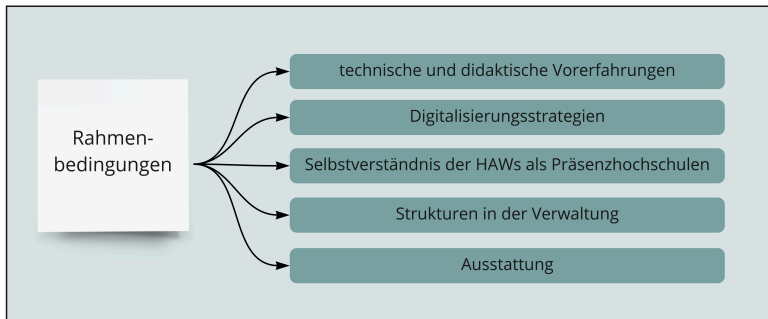


Abbildung 8: Zentrale Aspekte der Rahmenbedingungen

Der Großteil der interviewten Hochschulleitungen berichtete, dass sie im März 2020 auf **didaktische und technische Vorerfahrungen und Vorarbeiten** zurückgreifen konnten, die sich in der Umstellung auf den digitalen Lehrbetrieb als hilfreich erwiesen. Der Stand der Vorerfahrungen unterschied sich stark zwischen den Hochschulen. Einerseits konnte auf Erfahrungen von einzelnen Lehrenden zurückgegriffen werden, die bereits mit digitalen Lehrformaten arbeiteten. Somit waren bereits punktuell Elemente von digitaler Lehre im Einsatz. Diese Lehrenden übernahmen dadurch die Funktion von Vorreiter\*innen und Treiber\*innen bzw. dienten als Multiplikator\*innen (für einen Einblick in die Erfahrungen mit digitalen Lehr-/Lernformaten dieser Lehrenden s. **Kapitel 7**). Eine der interviewten Hochschulleitungen fasste die Vorerfahrungen folgendermaßen zusammen: „Also die Lage war jetzt gar nicht so schlecht. Wir hatten schon als Hochschule einige Vorerfahrungen, natürlich nicht jeder Lehrende“ (HSL2: 4). Auf der strukturellen Ebene wurde an manchen Hochschulen an die digitale Lerninfrastruktur und -formate der berufsbegleitenden weiterbildenden Studiengänge sowie an die Expertise der hochschulinternen Didaktikzentren angeknüpft. In den Hochschulen waren mehrheitlich Lernplattformen vorhanden, die Nutzung variierte jedoch in unterschiedlichem Ausmaß. In einer der interviewten Hochschulen wurde bereits 2019 hochschulweit die Lern- und Konferenzplattform ausgebaut. Zwei von elf Hochschulen konnten auf keine Vorarbeiten bzw. Vorerfahrungen in der digitalen Lehre zurückgreifen.



In der Analyse des Interview-Materials zeigte sich, dass von einigen Hochschulen bereits eine **Digitalisierungsstrategie** ausgearbeitet worden war bzw. im Jahr 2020 entwickelt und/oder implementiert werden sollte. Daraus wurde deutlich, dass die Digitalisierung bereits vor der Corona-Pandemie ein strategisch relevantes Thema war. Vor Beginn der Pandemie gab es allerdings keinen akuten Handlungsdruck, die Digitalisierung in der Hochschullandschaft voranzutreiben. Zudem wurde in der Strategie der Hochschulleitungen der Schwerpunkt nicht auf die digitale Lehre, sondern auf die Digitalisierung der Verwaltungsprozesse gelegt. „Die Pandemie wirkt als Brandbeschleuniger für die Digitalisierung, aber ich glaube nicht, dass die Pandemie die Digitalisierung anders lenkt, als es mittelfristig ohnehin gekommen wäre“ (HSL6: 40), so eine interviewte Hochschulleitung. Des Weiteren wurde in der Analyse deutlich, dass ein divergierendes Verständnis in Bezug auf den Begriff der Digitalisierung herrschte. Hochschulleitungen stellten sich die Frage, welche Maßnahmen zum heutigen Standard gehören und welche bereits unter Digitalisierung fallen. Das Beispiel einer der Hochschulleitungen verdeutlichte diese Problematik: „Und ich rede jetzt im Moment noch gar nicht mal von E-Learning, weil E-Learning ist schon noch mal für mein Empfinden noch mal was ganz andere an der Stelle. Also ich rede eigentlich nur noch mal von Digitalisierung vorhandener Unterlagen, die man einfach über diese Medien verwenden kann“ (HSL8: 10).

Neben dem Aspekt der Digitalisierung wurde von den Hochschulleitungen mehrheitlich angegeben, dass sie die Hochschule als Präsenzhochschule verstehen. Aufgrund des **Selbstverständnisses der HAWs als Präsenzhochschule** gab es vordergründig keinen Druck zur Veränderung hin zu einer digitalen Lehre oder Fernhochschule. „Es ist schön, dass wir diesen Schub [in der Digitalisierung] jetzt haben, aber wir sind und bleiben eine Präsenzhochschule“, so eine der interviewten Hochschulleitungen (HSL10: 6).

Es zeigte sich außerdem, dass hinsichtlich **der Rahmenbedingungen und Strukturen in der Verwaltung** in den Interviews eine große Diskrepanz zwischen den hochschulinternen Verwaltungen herrschte. Im Detail konnte festgestellt werden, dass sich der Grad der Digitalisierung in den Verwaltungsstrukturen und -abläufen der Hochschulen stark unterscheidet. „Da ist schon ein Stück weit digitalisiert, aber

nicht so, dass man es durchgehend quasi von der Bewerbung bis zum Abschlusszeugnis alles elektronisch hätte, sondern immer so Teilaspekte sind digitalisiert“, so eine der Hochschulleitungen (HSL4: 9). Es wurde in den Interviews formuliert: „Die Möglichkeiten der modernen Techniken, haben wir da eigentlich bei Weitem nicht ausgeschöpft“ (HSL7: 4). Bereits vor den Corona-Semestern wurde an der Digitalisierung von Verwaltungsprozessen in den studentischen Abteilungen wie z.B. Semesterrückmeldungen, digitale Prüfungsan- oder -abmeldungen ebenso wie Verwaltungsabläufe in den Haushalts- und Personalabteilungen gearbeitet. Laut den Interviews wurde die Digitalisierung dieser Prozesse durch den Ausbruch der Pandemie beschleunigt.

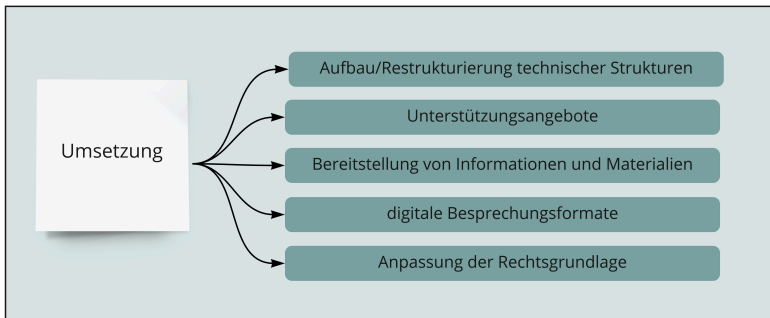
In der Analyse des Materials zeigte sich, dass der Themenkomplex der **Ausstattung der Hochschulen und der Hochschulangehörigen** eine wichtige Stellung innerhalb der Rahmenbedingungen einnahm. Aus Sicht der Hochschulleitungen waren die Lehrenden größtenteils mit Laptops ausgestattet. Die Studierenden verfügten mehrheitlich über eigene Endgeräte. Bisher bestand für sie die Möglichkeit der Nutzung der PC-Räume. Lediglich eine Hochschulleitung gab an, dass sie Studierende habe, die über keine eigenen Endgeräte verfügen und keinen Internetzugang haben. Bei den Mitarbeitenden in der Verwaltung war die technische Ausstattung weniger vorhanden, da bisher die Tätigkeiten mehrheitlich vor Ort erledigt wurden. Hier war der Stand an den Hochschulen ebenfalls uneinheitlich. So waren die Zugänge oder die Prozesse nicht in der benötigten Weise digitalisiert, dass die Tätigkeit im Homeoffice umgesetzt werden konnten. Videokonferenzsysteme waren zum Teil vorhanden, aber wurden noch nicht genutzt „Also wir hatten schon dieses Skype for Business, das hatten wir schon. Im Prinzip war jeder Rechner ausgerüstet. Mitnichten wusste jeder Mitarbeiter, dass das überhaupt auf seinem Computer ist“ (HSL 2: 8), berichtete eine Hochschulleitung. In diesem Kontext tauchte hinsichtlich der Mitarbeitenden auch das Thema technische Regelungen bzw. Rahmenbedingungen für Homeoffice auf. Mehrheitlich war Homeoffice grundsätzlich möglich, zum Teil fehlten personalrechtliche Bestimmungen.

Zusammenfassend bestand eine enorme Diskrepanz hinsichtlich der Rahmenbedingungen an den befragten Hochschulen. Gemeinsam ist, dass an unterschiedliche Erfahrungen und Vorarbeiten angeknüpft wurde und dass das Selbstverständnis als Präsenzhochschule einen

zentralen Aspekt für die Hochschulleitungen darstellte. Angesichts der Ad-hoc-Umstellung auf den digitalen Lehrbetrieb wurde eine große Anzahl an Neuerungen und Maßnahmen notwendig, die weit über das Vorhandene hinausgingen. Ausgehend von diesen Ergebnissen lassen sich wesentliche Erkenntnisse über Möglichkeiten und Notwendigkeiten in der Corona-Pandemie und damit Näherungen über die Spannweite der Kontingenz ableiten.

### 4.3 Umsetzung

Aufbauend auf den Vorerfahrungen und den Grundvoraussetzungen (s. **Kapitel 4.2**), die im Speziellen mehr die pandemiebedingten Notwendigkeiten fokussierten, wurden erste Handlungswege skizziert, um die Möglichkeiten zu nutzen. Diese beziehen sich auf folgende wesentliche Aspekte (s. **Abbildung 9**).



*Abbildung 9: Zentrale Aspekte der Umsetzung*

Aufgrund der Corona-Pandemie wurden Präsenzhochschulen sozusagen über Nacht zu geschlossenen digitalen Hochschulen. Um die neuen Anforderungen bewältigen zu können, wurden unterschiedliche Maßnahmen eingeleitet. Vor allem der **Aufbau und die Restrukturierung der technischen Infrastrukturen und der Ausstattung** waren zentrale Aufgaben zu Beginn des Pandemiegeschehens. Wie bereits beschrieben, waren die Hochschulen sehr unterschiedlich ausgestattet. Daher war der Bedarf an Aufbau und Reorganisation der technischen

Infrastrukturen und der technischen Ausstattung enorm. Dazu wurde beispielsweise die IT-Zusammensetzung neu organisiert, um den aktuellen Bedürfnissen der Hochschulangehörigen zu entsprechen. Im Detail wurde, laut den Hochschulleitungen, in dieser Umbruchphase eine Educational IT zusammengeführt, da die Mitarbeitenden vor den Corona-Semestern auf verschiedene Organisationseinheiten verteilt waren. Dadurch wurden die Kompetenzen der IT-Mitarbeitenden gebündelt und diese übernahmen neben den Fakultäten einen Teil des Supports sowie die technische und didaktische Beratung. Die Analyse zeigte jedoch, dass dieses Vorgehen nicht von allen befragten Hochschulen in dieser Form umgesetzt wurde. Des Weiteren konnte in den Interviews festgestellt werden, dass Räume bzw. Hörsäle aufgerüstet (z.B. durch den Ausbau von LAN und WLAN) bzw. umgebaut wurden, um eine digitale Lehre zu ermöglichen. Eine Hochschulleitung erläuterte diesbezüglich, dass die Organisation der Auf- bzw. Umrüstung der Räume einen „Megaaufwand“ (HSL6: 12) bedeutete. Dazu wurden z.B. Sende- oder Empfangsräume gebaut, um Vorlesungen zu streamen. Ebenso wurde in den Interviews mit den Hochschulleitungen deutlich, dass im Hinblick auf die digitale Lehre Lizenzen von Programmen (vor allem Software für Videokonferenzsysteme) eingekauft bzw. aufgestockt wurden. Eine Hochschulleitung formulierte diesbezüglich: „Also das war dann schon auch ein finanzieller Akt, so viele Zoom-Lizenzen anzuschaffen“ (HSL11: 12). Dieses Zitat verdeutlicht, dass Hochschulen neben der pandemiebedingten Umstellung und dem damit verbundenen organisatorischen Aufwand, hinsichtlich ihrer finanziellen Mittel an Grenzen kamen.

Neben dem Aufbau und der Restrukturierung wurde aus der Analyse deutlich, dass die Initiierung von **Unterstützungsangeboten für die Hochschulangehörigen** ein weiterer zentraler Aspekt war. Dafür wurde z.B. Hardware (Headsets, Laptops mit spezieller Software etc.) für Studierende bzw. allgemein Hochschulangehörige eingekauft. Diese Hardware wurde dann je nach Bedarf über das Rechenzentrum ausgeliehen, damit bestenfalls alle Hochschulangehörigen von zu Hause arbeitsfähig waren. Laut den befragten Hochschulleitungen wurde der Aufbau einer qualifizierten Supportstruktur für Lehrende und Studierende zu einer zentralen Aufgabe. Dafür wurden die zuständigen Supportstrukturen (z.B. Ansprech-Erste-Hilfe für Studierende) mit zu-

sätzlichen Stellen versehen oder über Tutor\*innen ausgebaut. Für Fragen oder Probleme wurden bis zu vier Mal die Woche Sprechstunden mit Tutor\*innen (auch E-Tutor\*innen genannt) eingerichtet, in denen sich Studierende und Lehrende Unterstützung holen konnten. „Und diese E-Tutoren, das hat sich eigentlich bewährt, die kommen sehr, sehr gut an. Und damit haben wir eigentlich relativ viel abgedeckt, was so die Betreuung und die Fragen anging“ (HSL3: 18), sagte eine der Hochschulleitungen dazu. Die Unterstützungsangebote für die Hochschulangehörigen beinhalteten außerdem die Durchführung von Schulungen. Den Interviews zufolge war es den Hochschulleitungen wichtig, „die Lehrenden, aber auch die Studierenden in der Anwendung dieser Infrastruktur [und der Programme] zu schulen“ (HSL1: 4). Diese Schulungen zielten insbesondere darauf ab, Berührungsängste der Lehrenden sowie der Studierenden mit digitalen Werkzeugen bzw. generell digitaler Lehre abzubauen.

Da bei den **Lehrenden**, wie oben beschrieben, punktuell Erfahrungen mit digitaler Lehre vorhanden waren, wurden Einführungskurse für unterschiedliche Themen angeboten (z.B. Anmeldung in Programmen und Möglichkeiten und Grenzen der Programme). Die Lehrenden wurden dabei insbesondere von wissenschaftlichen Hilfskräften in der digitalen Lehre unterstützt. Beispielsweise hatten Lehrende die Möglichkeit, das digitale Lehren mit wissenschaftlichen Hilfskräften auszuprobieren, einerseits um Berührungsängste zu reduzieren, und andererseits, um neue Formate zu testen. Bei Bedarf wurden die Lehrenden beispielsweise vom hochschulinternen Didaktik-Zentrum unterstützt, indem sie die Möglichkeit hatten, an mehreren Schulungsveranstaltungen bzw. Informationsveranstaltungen (in synchroner als auch in asynchroner Form) teilzunehmen. In diesen Veranstaltungen wurden didaktisches Know-how, Hilfeformate sowie Tipps und Tricks, wie digitale Lehre gestaltet werden kann, bereitgestellt.

Die **Studierenden** wurden vonseiten der Hochschule einerseits unterstützt, indem Leihgeräte (z.B. Headsets oder Kameras) und Lernräume zur Verfügung gestellt und eine Hotline für Fragen eingerichtet wurde. Die Hochschulleitungen verdeutlichten in den Interviews die Relevanz, Studierende und vor allem Erstsemester in die Hochschule und ihre Strukturen einzuführen. Dafür wurde ein interaktives Begleitprogramm für Studierende entwickelt, welches verschiedene Un-

terstützungsmaßnahmen (insbesondere für Erstsemester) beinhaltet. Darin wurden Tipps rund um die Themen Selbstorganisation und -motivation, digitales Lernen sowie Prüfungsängste gegeben. Es wurden von den Hochschulen zudem virtuelle Campustage und Sonderveranstaltungen für Erstsemester initiiert, da es laut den Hochschulleitungen schwierig war, an die Erstsemester heranzukommen. Aus diesem Grund „war unser Hauptaugenmerk, die Erstsemester, dass man die auch ein bisschen gesondert behandelt“ (HSL4: 30). Es zeigte sich in der Analyse des Materials, dass die Durchführung von Maßnahmen in den **Verwaltungen** der Hochschulen zu Beginn der Corona-Pandemie als nachrangig wahrgenommen wurde. „Wir haben in der zweiten Welle, nachdem wir die Lehrenden versorgt hatten ... dann auch die Verwaltung mitgenommen“ (HSL1: 6).

Neben den Unterstützungsangeboten für die Hochschulangehörigen zeigte sich in der Auswertung das Thema der **Bereitstellung von Informationen und Materialien**. Generell wurden Informationen und Materialien zu verschiedensten Themen für die Hochschulangehörigen durch unterschiedliche Medien (E-Mail, Plattformen, Webseite etc.) bereitgestellt. Beispielsweise wurden die neuesten Verordnungen auf neu entstandenen hochschulinternen Corona-Webseiten hochgeladen oder Best-Practice-Beispiele, Lessons Learned, Lehrvideos und vieles mehr zur Verfügung gestellt. Studierende erhielten auf diesen Wegen auch die neuesten Informationen über die anstehenden Prüfungen. Außerdem wurden Handreichungen und Handouts von Hochschulleitungen selbst, den hochschulinternen Didaktik-Zentren oder neu entstandenen Teams (auch Corona-Taskforce genannt) verfasst.

Wir haben dann recht schnell ein Team zusammengestellt, was sich eben darum gekümmert hat auszuloten: Was für digitale Medien brauchen wir an der Hochschule? Was für digitale Unterstützungsmaßnahmen brauchen wir an der Hochschule? Und wo ist der Unterstützungsbedarf sowohl auf Seite der Lehrenden als auch auf Seite der Studierenden? (HSL7: 10)

Die Corona-Taskforces der Hochschulen übernahmen neben dem Verfassen von Handreichungen und Einführung von Programmen (z.B. Wie funktioniert Zoom/Teams?) weitere Aufgaben, wie das Überprüfen von Alternativprogrammen, Durchführen von Schulungen und die Klärung zentraler Begrifflichkeiten (z.B. Was wird unter synchroner

oder asynchroner Lehre verstanden). Zum Zeitpunkt der Befragung bestanden die Corona-Taskforces nach wie vor. Es zeigte sich jedoch, dass der Bedarf nach diesem intensiven Austausch und dem Austesten nicht mehr notwendig ist, da ein gewisser „Normalbetrieb“ (HSL2: 18) eingekehrt ist.

Während der Analyse zeigte sich, dass ein zentraler Fokus aus Sicht der Hochschulleitungen auf der **Umstellung und Einführung digitaler Besprechungsformate** lag. Einerseits wurde diese Entwicklung relevant, damit das Treffen von Entscheidungen wie bisher möglich und Arbeitsgruppen weiterhin arbeitsfähig waren. Es wurde von den Hochschulleitungen beschrieben, dass lange Besprechungen vor Ort kein Problem darstellten, jedoch in digitaler Form. Dadurch, dass wenig Austausch und inhaltliche Diskussionen im Rahmen der digitalen Besprechungen stattfanden, bestand eine Notwendigkeit, neue Formate für Besprechungen zu entwickeln. Laut einer Hochschulleitung ist der Austausch in Besprechungen „eine andere Art von Diskussionskultur“ (HSL4: 36), da vor allem die Gestik und Mimik bei ausgeschalteter Kamera fehlen oder schlechter wahrzunehmen sind. Andererseits wurden neue Besprechungsformate benötigt, um informellen Austausch zwischen Hochschulangehörigen digital zu ermöglichen, da sich der Großteil der Hochschulangehörigen im Homeoffice befand und der persönliche Austausch am Arbeitsplatz dadurch wegfiel. Aus diesem Grund wurden beispielsweise Brown-Bag-Lunches, E-Cafés oder Didaktik-Treffs angeboten, während derer einzelne, für die Lehrenden interessante Themen, besprochen und Erfahrungen ausgetauscht wurden. Eine Hochschulleitung beschrieb diesbezüglich:

Was sich dann selbst initiiert hat, war in vielen Fakultäten zunächst mal auch ein kollegialer Austausch, also, so wie man sich früher in Nicht-Corona-Zeiten am Kaffeeautomaten getroffen hat, um miteinander zu sprechen, haben sich manche Fakultäten zunächst mal eben zu einem Onlinekaffee verabredet und konnten sich dann da auch einmal oder zweimal miteinander austauschen und so einen Best-Practice- oder einen Good-Practice-Austausch machen. (HSL1: 16)

Des Weiteren wurde von Dekan\*innen teilweise die Frequenz der Sitzungen erhöht oder Sitzungszeiten wurden verlängert, um insbesondere neuen oder weniger vernetzten Mitarbeitenden Kommunikationsmöglichkeiten und -räume zu ermöglichen. Dies wurde außerdem vor

dem Hintergrund eingeführt, dass Dekan\*innen durch den Wegfall der informellen Gespräche einen Nachteil in der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben sahen.

Als Folge der Umstellung auf einen digitalen Hochschulbetrieb wurde aus den Interviews deutlich, dass Hochschulleitungen auch vor der Aufgabe der **Schaffung angepasster rechtlicher Rahmenbedingungen** standen. Maßnahmen im Bereich der rechtlichen Rahmenbedingungen betrafen vor allem die Klärung datenschutzrechtlicher Fragen und die allgemeine Gewährleistung der Rechtssicherheit von digitalen Lösungen für die Lehre und Prüfungen, aber auch für Verwaltungsvorgänge und die Gremienarbeit. Dafür verfassten die Hochschulleitungen eigene Datenschutzsatzungen in Zusammenarbeit mit den hochschulinternen Datenschutzbeauftragten, um „einigermaßen rechtskonform“ (HSL11: 12) zu arbeiten. Hierbei wurde erwähnt, dass die HAWs eng zusammenarbeitete, sich austauschte und unterstützte. Dem Bedarf an rechtlichen Neuregelungen wurde in Form von Corona-Satzungen bzw. Verordnungen entsprochen, welche einige Hochschulen aufsetzten und kontinuierlich anpassten. Andere Hochschulen setzten wiederum keine Corona-Satzung auf, sondern integrierten die neuen Aspekte der digitalen Lehre in das bestehende System und in die Studienprüfungsordnung. „Also es ist auch nicht beabsichtigt, die wieder rauszunehmen, sondern wir haben das versucht gleich als Chance zu sehen und zu sagen: Wir nehmen das. Das wird nicht mehr verschwinden“, so eine der Hochschulleitungen (HSL2: 30). In einer hochschulinternen Evaluation wurde laut einer Hochschulleitung sehr deutlich, dass zwei Drittel der Hochschulangehörigen dafür plädieren, digitale Lehranteile im Curriculum zu verankern. In der Analyse zeigte sich außerdem, dass sich die Hochschulleitungen mit dem Thema der Deputatsabrechnung auseinandersetzen mussten. Hochschulleitungen stellten sich diesbezüglich die Frage, wie das Deputat abgerechnet wird, wenn Videos einmal hergestellt und in Zukunft lediglich hochgeladen werden. Diese hochschulrechtlichen Fragen wurden intensiv behandelt und führten zu einem erhöhten Abstimmungsbedarf mit den Fakultäten und Dekanaten. Dazu fehlten jedoch genaue Vorgaben seitens des Ministeriums. Des Weiteren wurden von den Hochschulleitungen Geschäftsordnungen geändert, damit Beschlüsse online gefasst werden durften. Die Herstellung von Rechtssicherheit, resümierte eine



der Hochschulleitungen, wurde zu einer sehr großen Aufgabe. Dazu wurde beschrieben: „Wir machen es anständig. Wir machen es, glaube ich, auch gut. Aber wir können es natürlich nichts rechtskonform hinkriegen. Also sobald Corona auch nur im Ansatz vorbei ist, fliegt uns das hier alles um die Ohren“ (HSL11: 40). Neben den rechtlichen Rahmenbedingungen wurden spezifische Regelungsbedarfe im Bereich der Studien- und Prüfungsorganisation von den Hochschulleitungen genannt. Zu den genannten Maßnahmen gehörten nicht nur Änderungen von Studien-, Prüfungs- und Immatrikulationsordnungen und die Anpassung von Fristen und Vorgaben, sondern auch Hinweise auf die Entwicklung neuer Prüfungsformate, die Nutzung neuer Prüfungssoftware und die Erstellung von Handreichungen für das Lehr- und Prüfungsmanagement. Für die Studierenden wurden zudem die Regelungen für Urlaubs- und Praxissemester angepasst. Die befragten Hochschulleitungen wiesen darauf hin, dass Urlaubssemester vermehrt in Anspruch genommen wurden, um die Corona-Semester zu überbrücken.

Zusammenfassend zeigte sich, dass die Hochschulleitungen eine enorme Bandbreite an Aufgaben zu bewältigen hatten, um den Hochschulangehörigen eine digitale Lehre sowie Weiterarbeit zu ermöglichen. Diese Aufgaben unter Pandemiebedingungen zu organisieren, stellte die Hochschulleitungen in manchen Fällen vor große Herausforderungen. Es zeigt aber auch, welche Möglichkeiten Hochschulen gefunden haben, um im Rahmen des Kontingenzzraums auf die Notwendigkeiten und Anforderungen zu reagieren.

## 4.4 Herausforderungen

Die Hochschule insgesamt wurde im Pandemiegeschehen vor eine Vielzahl von Herausforderungen gestellt, die im **Kapitel 4.2** und **Kapitel 4.3** bereits angeklungen sind, in diesem Abschnitt aber noch konkretisiert und systematisiert werden sollen. Folgende Aspekte sind dabei wesentlich (s. **Abbildung 10**).

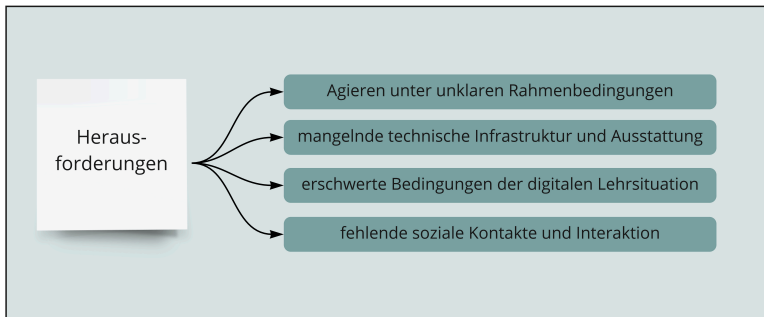


Abbildung 10: Zentrale Aspekte der Herausforderungen

Die Hochschulleitungen sahen sich mit der Notwendigkeit konfrontiert, für die Hochschule und somit für alle Mitarbeitenden, Lehrenden und Studierenden Entscheidungen zu treffen. Eine vorausschauende Planung war angesichts der unvorhersehbaren Entwicklung der Corona-Pandemie – auch nach über einem Jahr – nahezu unmöglich. Die Hochschulen standen unter akutem Handlungsdruck, sie „konnten nicht warten, bis die letzte Verordnung fertig war, das war einfach nicht drin“ (HSL8: 24). In der Analyse konnte festgestellt werden, dass das **Agieren und Reagieren unter unklaren Rahmenbedingungen** für die Hochschulleitungen eine Belastung darstellten, da nicht eingeschätzt werden konnte, worauf sich die HAWs (kurz- oder mittelfristig) einstellen mussten. Eine der größten Herausforderungen war „das Umstellen von Präsenzhochschule auf Fernhochschule, das war ein extremer Wechsel“ (HSL4: 70). Die Ad-hoc-Umstellung führte dazu, dass es zu Beginn des ersten Corona-Semesters keine Rechtsgrundlage gab. Die Rechtsgrundlage wurde erst nachträglich im Landeshochschulgesetz (LHG) angepasst. Es zeigte sich außerdem in der Analyse, dass die schnelle Taktung und Anpassung und das schnelle Reagieren-Müssen Druck auf die Hochschulleitungen ausübte: „Ja, natürlich, man schläft ja schon unruhig in diesen Zeiten, weil man natürlich immer mit sich ringt, sind die Entscheidungen, die man trifft, die richtigen, ja? Ich meine, das lässt uns ja nicht kalt, ja?“ (HSL10: 34). Eine Hochschulleitung sprach von einem „Spagat“ zwischen dem Anbieten von Präsenzprüfungen und der enormen Verantwortung des Schutzes

der Hochschulangehörigen, da bei Präsenzprüfungen „viele Leute auf engem Raum zusammen [sitzen] in einer Zeit, wo ein Corona-Virus mit Mutationen wütet“ (HSL10: 34). Von den Hochschulen wurden aufgrund dessen Hygienekonzepte für Präsenzprüfungen entwickelt, jedoch bestand keine Planungssicherheit, da es zu keiner Zeit absehbar war, wie sich die Inzidenzen entwickeln. „Unter Bedingungen der Unsicherheit Entscheidungen zu treffen und auch zu vertreten gegenüber Kollegen und Kolleginnen“ (HSL9: 34), wurde von den Hochschulleitungen des Weiteren als belastend genannt. Die Analyse zeigte zu diesem Aspekt, dass Hochschulleitungen es als Herausforderung empfanden, die unterschiedlichen Vorstellungen und Bedarfe der Hochschulangehörigen zu berücksichtigen. Es wurde deutlich, dass die verschiedenen Akteur\*innengruppen divergente Ansichten hatten, wie die Hochschule mit der Corona-Pandemie umgehen sollte. „Also das zu moderieren, das bringt mich dann doch manchmal auch an meine Grenzen, so als Dompteur. Also es ist wirklich schwierig“ (HSL11: 40). Es wurde seitens der Hochschulleitungen versucht, die unterschiedlichen Bedarfe „einzusammeln und in eine Form von Ausgleich zu bringen“ (HSL9: 34). Insbesondere wurde hier die Relevanz der internen Kommunikation genannt, indem die Hochschulleitungen formulierten, dass die Bedarfe wahrgenommen und unter deren Berücksichtigung Entscheidungen getroffen wurden. Die größte Problematik zeigte sich insbesondere darin, dass die Hochschulen Entscheidungen selbstständig trafen (bzw. treffen mussten) mit der Befürchtung, dass das „Ministerium noch irgendwas [sagt], was das Ganze für unrechtmäßig erklärt“ (HSL9: 34). Diese Unsicherheit wurde dadurch erschwert, dass teilweise unklare bzw. zu späte Informationen aus den Ministerien bereitgestellt wurden. In den Interviews wurde dazu stark verdeutlicht, dass aufgrund dessen die Auseinandersetzung mit dem Ministerium „wirklich Nerven gekostet hat“ (HSL9: 34).

Das Ministerium [ist] auch in der Situation, dass sie ja auch kurzfristig rechtliche Vorgaben erhält. So. Und diese kurzfristigen rechtlichen Vorgaben wurden eben ähnlich kurzfristig dann an uns weitergereicht oder sagen wir mal noch etwas kurzfristiger dann an uns weitergereicht. Das ist für uns in der Hochschulleitung herausfordernd gewesen in der Umsetzung und ist es auch jetzt noch. (HSL7: 36)

Die Auswertung zeigte, dass die Hochschulleitungen Verständnis für die Schwierigkeiten in der Kommunikation mit dem Ministerium hatten, da alle Beteiligten kurzfristig auf das Pandemiegeschehen reagieren mussten. Diese Verzögerung in der Kommunikation hatte jedoch Auswirkungen auf Prozesse innerhalb der Hochschulen. „Die Studierenden wenden sich an uns und beschwerten sich, warum wir keine klareren Richtlinien rausgeben. Aber wir können es nicht, weil wir ja auch entsprechend kurzfristig die Vorgaben erhalten“ (HSL7: 36). Diese Frustration über nicht vorhandene Informationen war insbesondere für die Studierenden und Lehrenden groß, da sie „am Montagmorgen um acht mit den neuen Regularien umgehen müssen“ (HSL1: 30). In den Interviews wurde deutlich, dass die kurzfristige Kommunikation von Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen zu Widerständen bei den Hochschulangehörigen führte.

Ein weiterer Themenschwerpunkt, der in den Interviews prominent wurde, beinhaltet die **mangelnde technische Infrastruktur und Ausstattung**. Aufgrund der Ad-hoc-Umstellung waren die Hochschulen, insbesondere die IT-Ausstattung sowie das Rechenzentrum, nicht darauf vorbereitet. Die Herausforderungen der technischen Infrastruktur und Ausstattung lagen z.T. an mangelndem Netzausbau bzw. der Instabilität des Internets, wie auch an der notwendigen Schaffung der technischen Voraussetzungen aufseiten der Lehrenden.

Problem war, dass halt, ich sage mal von der Infrastruktur her, Rechner, Handys natürlich nicht darauf vorbereitet waren, sodass das am Anfang dann doch schwieriger war, ich würde jetzt sagen, dass wir momentan wirklich am Anfang die Leute dann auch teilweise hilflos waren und auf eigene Geräte zurückgreifen mussten, weil sie eben dann auch kein Laptop daheim hatten. (HSL10: 18)

Zugleich standen Hochschulleitungen vor dem Problem, dass eingekaufte Programme nicht funktionierten und Alternativen gefunden werden mussten. Nach dem Einkauf der Programme formulierte eine Hochschulleitung im Interview: „Und jetzt sitzen wir hier vor digitalen Werkzeugen und haben überhaupt keine Erfahrungen“ (HSL11: 38). Die mangelnden Vorerfahrungen und die damit einhergehenden Berührungsängste der Lehrenden stellten laut der Analyse des Materials eine enorme Herausforderung dar. Der Abbau dieser Berührungsängste und der Aufbau von Medienkompetenz wurden somit zentra-

le Aufgaben, um digitale Lehre überhaupt zu ermöglichen. Damit einher ging ebenso die Bereitschaft der Lehrenden, entsprechendes Know-how aufzubauen, neue Dinge auszuprobieren und tatsächlich in die Lehre zu integrieren. Auf der Seite der Studierenden gab es diesbezüglich laut den Hochschulleitungen weniger Probleme. Es gab Einzelfälle, in denen die Infrastruktur nicht ausreichend war oder wo technische Voraussetzungen, wie eine Webcam, fehlte. Diese Probleme wurden durch die Unterstützungsmaßnahmen der Hochschulen (z.B. Zurverfügungstellung von Räumen oder Leihgeräten) gelöst.

Die **erschweren Bedingungen der digitalen Lehrsituation** wurden aus Sicht der Hochschulleitungen als Herausforderungen identifiziert. Durch die Corona-Pandemie und die damit einhergehende digitale Lehre veränderte sich vor allem die hochschulinterne Kommunikation. „Ich meine, dieses ganze Zwischenmenschliche geht verloren“ (HSL10: 14), es wird „sehr viel unpersönlicher“ (HSL4: 36) und schwieriger, „alle mitzunehmen und zu begeistern für das Fach“ (HSL6: 32), so die Hochschulleitungen. Die Übertragung von Emotionen, Gestik und Mimik ist in der digitalen Lehre bedeutend schwieriger als in der Präsenzlehre. Dieser Aspekt wird noch dadurch intensiviert, dass Studierende die Kamera während des Seminars bzw. der Vorlesung nicht anschalten. „Eigentlich redet man gegen einen schwarzen Vorhang, gefühlt. Es kommt wenig zurück“ (HSL6: 32) und „Ich selbst fand das auch frustrierend, dann die [schwarzen] Kacheln zu sehen“ (HSL10: 6), formulierten die Hochschulleitungen und wiesen darauf hin, dass Kolleg\*innen Ähnliches berichteten. Somit ist die Ablenkungsgefahr bei den Studierenden größer, da niemand sehen kann, mit was sich die Studierenden wirklich beschäftigten.

Also man hat sich gefühlt wie ein Radio, das irgendwo im Hintergrund plärrt und die Studenten machen da was weiß ich was. Manche machen dann auch Fehler, schalten aus Versehen ihr Mikro ein und dann kriegt man mit, dass die gerade in der Küche sind, sich was zu essen machen. Ein anderer Fall ist, wo zwei Studierende sich unterhalten haben über ihren Hund und das ist zufällig eben angeschaltet. Da kommt man sich schon ein bisschen blöd vor. (HSL4: 40)

Des Weiteren ist aus Sicht der Hochschulleitungen der Erwerb von sozialen Kompetenzen im digitalen Format problematisch. Ein Studium ist mehr „als Wissensaufnahme“ (HSL6: 34). Die Vermittlung von

Fachwissen ist digital in guter Qualität möglich, aber Kompetenzen, die über das Fachwissen hinausgehen (z.B. Teamarbeit), sind digital schwieriger zu vermitteln. Laut den interviewten Hochschulleitungen fehlt Studierenden der Austausch, und die digitale Lehre deckt diese Bedarfe und Bedürfnisse nicht ab. Vor allem den höheren Semestern fehlen die fachlichen Diskussionen. Um mehr Austausch und Zusammenarbeit in der digitalen Lehre zu ermöglichen, müssen passende digitale Formate entwickelt bzw. gefunden werden, aber vor dieser Herausforderung stehen die Hochschulen noch. Dabei gab es insbesondere bei HAWs die Problematik, dass manche Studiengänge eine Anwesenheit vor Ort voraussetzen. Einige Inhalte des Studiums können nicht digitalisiert werden, wie z.B. die Arbeit im Labor, an Maschinen oder im Fernseh- und Tonstudio.

Aus der Perspektive der Hochschulleitungen stellten die **fehlenden sozialen Kontakte und die fehlende Interaktion** durch die digitalen Lernsettings die größten Herausforderungen für die Studierenden dar. Die digitale Lehrsituation ist für alle Studierenden, insbesondere für Erstsemester, herausfordernd, da sich die Studierenden untereinander noch nicht kennen. Den interviewten Hochschulleitungen zufolge sind auch Studierende z.B. aufgrund finanzieller Aspekte (Wegfall vieler Nebenjobs) zurück zu den Eltern gezogen. Somit hatten die Studierenden lediglich über die digitale Lehre Kontakt zu Kommilitonen. „Und dieses Dranbleiben, gerade wenn es dann viele Abgaben sind, und dann muss man sich zwingen, irgendwie nicht nur den ganzen Tag vor dem Bildschirm zu sitzen“ (HSL3: 46). Die Studierenden meldeten den Hochschulleitungen zurück, dass sie diese Art des Studierens als „extrem stressig“ (HSL3: 46) empfanden. Die Hochschulleitungen sahen dort die Gefahr der Vereinsamung und Isolation und aufgrund dieser Tatsache ein erhöhtes Risiko, dass Studierende die Hochschule verlassen und somit das Studium abbrechen. Die Anforderungen an Selbststeuerung und -regulierung, Selbstkontrolle im Studium und Motivation sowie der erhöhte Arbeitsaufwand waren für einige Studierende eine Belastung und Überforderung. Dazu formulierte eine der Hochschulleitungen aus Sicht eines Studierenden Folgendes: „Es fällt mir schwerer, mich zu strukturieren, es fällt mir schwerer mich zu motivieren. Ich bin unsicher, wo mein Leistungsstand ist und ja. Ich habe eigentlich den Eindruck, ich lerne weniger als vorher“

(HSL5: 28). Somit ergibt sich aus Sicht der Hochschulleitungen eine erhöhte Arbeitsbelastung der Studierenden. Die ohnehin vorhandene Leistungsstreuung unter diesen hat sich durch das Homestudying weiter erhöht. Die Studierenden, die in den Corona-Semestern größere Schwierigkeiten in der Selbstorganisation hatten, sind weiter zurückgefallen, wohingegen Studierende, die sich besser organisieren konnten, die Herausforderungen des Corona-Semesters kompensieren bzw. ihre Leistungen verbessern konnten. „Wie gesagt, es kommt eine Gruppe zurecht, es kommt eine Gruppe weniger zurecht mit ganz unterschiedlichen Auswirkungen“ (HSL5: 38), so eine der Hochschulleitungen.

Zusammenfassend wurde festgestellt, dass die Hochschulleitungen und die Hochschulangehörigen durch das Pandemiegeschehen vor einer großen Varianz an Herausforderungen standen und diese zum Großteil mit erheblichem Mehraufwand bewältigen konnten. Dies spiegeln sich auch in den Vorerfahrungen und der Umsetzung wider. Die Hochschulleitungen reflektierten in den Interviews den Prozess und ihre Erfahrungen vom Beginn der Pandemie bis zum Zeitpunkt der Befragung und formulierten daraus Chancen für die zukünftige Hochschullandschaft.

## 4.5 Chancen

Die Hochschulleitungen sahen viele Chancen durch die Erfahrungen der Corona-Semester sowohl auf der strukturellen, der didaktischen als auch auf der strategischen Ebene zu profitieren. Hier eröffnen sich viele Spielräume in der Kontingenz unter folgenden Aspekten (s. **Abbildung 11**).

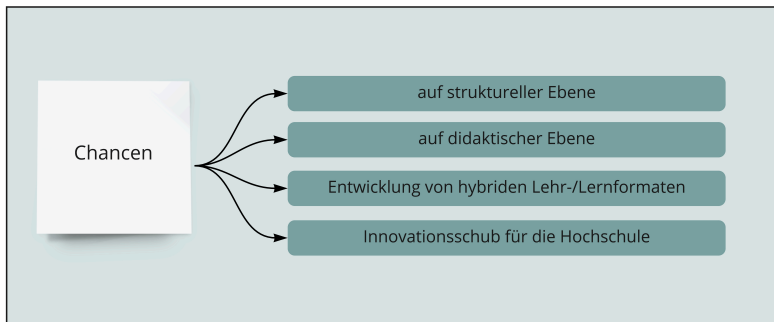


Abbildung 11: Zentrale Aspekte der Chancen

Auf der **strukturellen Ebene** zeigten sich neue flexible Gestaltungsmöglichkeiten. Studierende mit besonderer Lebenssituationen (z.B. gesundheitliche Beeinträchtigungen, Berufstätigkeit, die Pflege eines Familienmitglieds oder einer angehörigen Person, Betreuung eines Kindes) könnten je nach Format von zu Hause an Veranstaltungen teilnehmen, diese von unterwegs verfolgen oder im Nachhinein anhören. „Das sehe ich als Chance, auch vielleicht für Studierende, die eben zeitlich, räumlich gewisse Einschränkungen haben aus unterschiedlichen Gründen – familiär, gesundheitlich“ (HSL6: 36). Einerseits wären digitale Veranstaltungen für Studierende im Praxissemester ein enormer Vorteil und andererseits wären semesterübergreifende Veranstaltungen einfacher planbar und durchführbar. Bei Besprechungen und Lehrveranstaltungen könnten externe Teilnehmende, z.B. Fachexpert\*innen oder Kooperationspartner\*innen, problemlos von einem anderen Ort an einer Besprechung teilnehmen. Zudem könnten Lehrbeauftragte leichter akquiriert werden, wenn ein Teil der Semesterwochenstunden digital unterrichtet und sich somit Anfahrtswege reduzieren würden. Des Weiteren sah ein Teil der Hochschulleitungen Chancen für die Weiterentwicklung bestehender Studiengänge sowie den Ausbau des Weiterbildungsangebots. Durch den Digitalisierungsschub sind Lehrende bedeutend vertrauter im Umgang mit digitaler Lehre, wodurch neue digitale Weiterbildungsangebote konzipiert werden könnten. Eine Hochschulleitung beschrieb dazu, dass es bereits digitale Weiterbildungsangebote gab, aber die Chance wird darin gese-



hen, Kooperationen mit internationalen Studiengängen bzw. Partnerhochschulen einzugehen. Wie erläutert, lassen sich gemeinsame Projekte oder Lehrveranstaltungen mit internationalen Partnern\*innen bzw. Partnerhochschulen realisieren, ohne dass Wissenschaftler\*innen oder Studierende zwingend ins Ausland gehen müssten. Dabei geht es den Hochschulleitungen vor allem darum, dass die „Internationalisierung zu Hause vorangetrieben“ (HSL10: 52) wird und die Möglichkeit für Studierende besteht „auf unserem Campus internationaler [zu] studieren“ (HSL10: 52). Eine der interviewten Hochschulleitungen formulierte bezugnehmend zu dieser Chance: „Ich habe hier einen tollen Kurs an Hochschule X absolviert online, war voll super, und ich studiere aber an Hochschule Y, wo ich mir das dann entsprechend anerkennen lasse“ (HSL1: 44). Diese Niedrigschwelligkeit, die durch den Einsatz digitaler Werkzeuge bzw. Lehre erzeugt wurde, bezieht sich nicht nur auf die Internationalisierung, sondern ebenso auf die Kommunikation. Es wurde von den Hochschulleitungen festgestellt, dass sich die bisherige Struktur bzw. der Rahmen durch die Digitalisierung verändert hat und dadurch gewisse Hürden und Hierarchiestufen verschwinden. Daraus wurde abgeleitet, dass sich die Umgangsformen sowie der Sprachgebrauch verändert haben: Jemanden „anzuchatten“ wird leichter, denn die Kommunikation findet bedeutend mehr auf Augenhöhe statt.

Auf der **didaktischen Ebene** sahen die Hochschulleitungen Chancen für einen Diskurs. „Eigentlich zwingen uns Corona und die Digitalisierung gerade dazu, jede einzelne Lehrveranstaltung noch mal auf ein neues Konzept umzustellen und kritisch zu hinterfragen und eben nicht ein ich mache das weiter so“ (HSL1: 48). Das Zitat verdeutlicht, dass der Ausbruch der Corona-Pandemie zu einer Überarbeitung der Lehre führte. Im Kontext des lebenslangen Lernens veränderte sich laut den Hochschulleitungen die Rolle der Hochschule und der Lehrenden. „Den Studierenden wirklich helfen, weiter voranzukommen“ (HSL6: 40) und nicht jedes Semester in gleicher Weise zu gestalten, das ist der Anspruch. Wissen ist heutzutage schnell abrufbar und die Hochschulen müssten eher die Rolle des Wissensnavigators übernehmen und die Lehrenden die Funktion des Lernbegleiters bzw. des Coachs. Dadurch sind Lehrende „nicht mehr in der Rolle [dessen], der was vorliest, sondern der seine Studierenden coacht“ (HSL2: 44).

Die Schwierigkeit, die Studierenden individuell zu unterstützen, liegt darin, dass die Unterstützungsbedarfe unterschiedlich sind. Durch den Einsatz digitaler Formate ist eine individuelle Lernunterstützung durch die Lehrenden eher umsetzbar. Durch Videoaufzeichnungen und digitale Selbstlernertools könnten unterschiedliche Lerntempi und flexibleres Lernen ermöglicht werden. Die Problematik der Lehrenden besteht darin, dass der individuelle Leistungsstand ihrer Studierenden dadurch unbekannt ist. Aus Sicht der Hochschulleitungen könnten Rückmeldungen über den Leistungsstand durch Selbsttests oder Umfragen eingeholt werden, damit Studierende leichter einschätzen könnten, auf welchem Leistungsstand sie sich befinden und wo ggf. noch Lernbedarf ist.

Insgesamt sahen die Hochschulleitungen in der **Entwicklung von hybriden Lehr-/Lernformaten** post Corona eine Chance hinsichtlich der Hochschulentwicklung. Auf einen „breiteren Strauß an ... Lehrveranstaltungen und natürlich auch einen breiteren Strauß an Prüfungen, Prüfungsformen“ (HSL10: 52) könnte aufgebaut werden. Wie dieses Modell aussehen könnte, wurde von den Hochschulleitungen unterschiedlich eingeschätzt. Einigkeit bestand jedoch darin, dass die Vorteile digitaler Elemente genutzt und mit der Präsenzhochschule verbunden werden sollten. Dazu sagte eine Hochschulleitung im Interview: „Wo es sinnvoll ist, es digital zu ergänzen oder digital durchzuführen, da wollen wir es digital machen. Das heißt, wir gehen davon aus, dass wir so eine Art Mischhochschule, hybride Hochschule, wie auch immer man das nennen will“ (HSL3: 60), werden. Laut den befragten Hochschulleitungen müsste im nächsten Schritt geprüft werden, welche Elemente digital umsetzbar wären und welche Elemente vor Ort durchgeführt werden müssten, um daraus einen systematischen Ansatz zu entwickeln, wann digitale Formate sinnvoll sind und wann nicht.

Wir haben jetzt ganz viel entwickelt. Es sind da ganz viele Erfahrungen mit der Digitalisierung der Lehre, und die Fragestellung, die jetzt ansteht, ist, im Prinzip die Spreu vom Weizen zu trennen und wirklich eine kriteriengeleitete Diskussion zu haben: Was eignet sich für Digitalisierung und was wollen wir auch nicht digitalisieren, wenn wir jetzt nach Corona schauen. (HSL5: 44)

Dafür bedarf es entsprechender Kriterien, die zu erarbeiten sind. Die auf der Leitungsebene bereits länger diskutierten oder sich in Umsetzung befindenden Digitalisierungsstrategien erhielten durch die Corona-Situation entsprechende Impulse.

Daran anknüpfend sahen die Hochschulleitungen insgesamt **auf der strategischen Ebene einen Innovationsschub für die Institution Hochschule** als eine große Chance, denn vor allem zu Beginn des Pandemiegeschehens wurden immense Vorbehalte gegen eine digitale Lehre geäußert.

Okay, ich begreife das wirklich gleich als Chance. Wann hätte ich jemals all meine Lehrenden dazu bekommen, freiwillig sich mit dem Thema auseinanderzusetzen? Das ist ja nicht so, dass wir das Thema nicht vorher auch schon versucht haben in die Breite auszurollen, aber da sagte halt jeder: Ja, das läuft doch und ist eigentlich. Also, man hat ja immer eine Ausrede gehabt. Insofern hatte ich jetzt von außen den Druck, dass sich wirklich alle damit auseinandersetzen mussten, und insofern, glaube ich, haben wir uns da schon enorm auch nach vorne katapultiert, wenn auch gegen den eigenen Wunsch, ja. Also wir haben es immer auch als Chance gesehen. (HSL10: 6)

Hemmschwellen wurden abgebaut und es gab ein gemeinsames Ausprobieren und Anwenden von den Hochschulangehörigen. Die Hochschulen haben „einen riesengroßen Push gekriegt, den es ohne Corona in der kurzen Zeit mit Sicherheit nicht gegeben hätte“ (HSL7: 34). Die bereits vor Corona begonnene Digitalisierung von Prozessen könnte durch den Schub des Pandemiegeschehens nun vehementer weitergeführt werden. Darin liegen Chance und Anforderung zugleich. Beispielsweise formulierte eine der befragten Hochschulleitungen: „Aber der Wunsch ist ganz viel, zum Beispiel papierlos zu arbeiten. Das ist bei uns noch nicht der Fall“ (HSL9: 50). Prozesse könnten dadurch vereinheitlicht und die Bearbeitungsschritte effizienter erfolgen. „Also die Chance ist natürlich: Wir haben jetzt alle angefangen, alles Mögliche zu digitalisieren, nicht nur die Lehre, sondern auch die ganzen Strukturen drumherum. Das war bei uns mehr als nötig“ (HSL11: 42). Während der Umstellung auf die digitale Lehre wurden Lehrinhalte überarbeitet und in digitalen Formaten neu aufgesetzt. Hier fungierten einige Lehrende als Treiber und diese hatten gewisse „Vorbildfunktionen“ (HSL1: 6), wobei sie weitere Lehrende motivierten, sich mit der digitalen Lehre auseinanderzusetzen (auf die Funktion und die

Rolle der treibenden Lehrenden wird in **Kapitel 6** näher eingegangen). Und dieser Schwung sollte laut den Interviews mit den Hochschulleitungen aufgenommen werden, um sich als Hochschule „innovativ“ aufzustellen und evtl. eine „Vorreiterrolle“ (HSL3: 50) einzunehmen, da sich die Einstellung zur Digitalisierung bzw. digitalen Lehre radikal verändert hat. Aufgrund des Digitalisierungsschubs zeigte sich in der Erweiterung der digitalen Kompetenzen der Studierenden hinsichtlich des Umgangs mit digitalen Formaten für ihre zukünftigen Arbeitstätigkeiten ein weiterer Vorteil. In den Interviews bezogen sich die Hochschulleitungen auf den Aspekt, dass die Arbeitswelt, ebenso wie die Hochschulen, digitaler würde und somit andere Kompetenzanforderungen an die Studierenden gestellt werden. Aus diesem Grund sahen Hochschulleitungen die Chance dieses Schubs, um Studierende auf die zukünftige Arbeitswelt vorzubereiten.

Wie von mehreren Hochschulleitungen beschrieben, entstand ein neues Bewusstsein. Didaktische Diskurse wurden durch die Umstellung auf die digitale Lehre wieder geführt und sollen, so wünschen es sich die Hochschulleitungen, weiter vorangebracht werden, da sich eine neuartige Offenheit für Veränderungen zeigte.

Und ich glaube wirklich, mit unserem Senat vor zwei Jahren hätte man wahrscheinlich große Schwierigkeiten gehabt damit, dazu solche Beschlüsse zur weitergehenden Digitalisierung herbeizuführen. Aber dadurch, dass jetzt jeder eben damit umgehen muss und merkt, dass es auch geht. Dadurch ist, glaube ich, da ganz, ganz viel Offenheit gewachsen, ja. (HSL7: 72)

Entscheidungen konnten schneller beschlossen werden, die sonst bürokratischer und langwieriger waren. Es ist wie der Beginn eines Change-Prozesses gewesen mit der Herausforderung, alle Hochschulangehörigen mitzunehmen und niemanden zu verlieren. „Dann wird es Hochschulen geben, die fallen sehr schnell wieder zurück ins alte Fahrwasser. Und dann wird es Hochschulen geben, die werden durch die Erfahrungen jetzt im letzten Jahr, aber auch in 2021 mit diesen Erfahrungen sich weiterentwickeln“ (HSL1: 58). Dazu wurde die Befürchtung geäußert, ob dieser begonnene Change-Prozess weitergeführt werden könne oder ob die Gefahr bestehe, zurück in alte Prozesse oder Doppelstrukturen zu fallen sowie Neuerungen nicht dauerhaft etablieren zu können.

Die beschriebenen Chancen auf der strukturellen, didaktischen und strategischen Ebene zeigten, dass durch die Corona-Pandemie die Flexibilisierung der Zusammenarbeits- und Lernkultur erreicht wurde und Prozesse beschleunigt wurden. Daraus ergeben sich Anforderungen, die zukünftig von den Hochschulen bearbeitet werden müssen, um die – seit Beginn der Corona-Pandemie – umgesetzten Maßnahmen, die bewältigten Herausforderungen und daraus resultierenden Chancen langfristig zu implementieren und die Hochschullandschaft nachhaltig zu verändern.

## 4.6 Anforderungen

Für die Pfadentwicklung der Hochschulen sahen die Hochschulleitungen Anforderungen hinsichtlich der Hochschulstrukturen, der politischen Rahmenbedingungen sowie des Selbstverständnisses der HAWs. Folgende Aspekte sind dabei wesentlich (s. **Abbildung 12**).

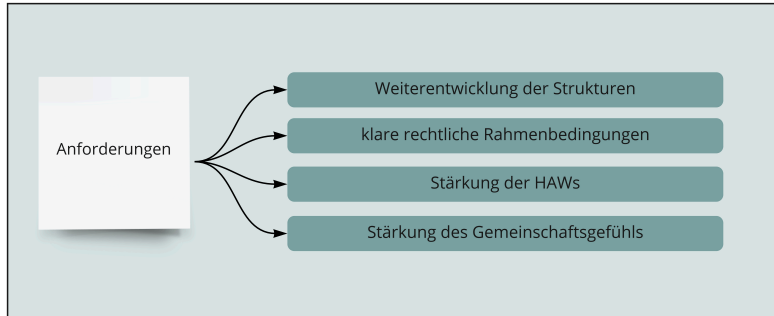


Abbildung 12: Zentrale Aspekte der Anforderungen

Die Hochschulleitungen nannten als zukünftige Anforderungen die **Weiterentwicklung und Anpassung von Hochschulstrukturen**. Die Integration digitaler Lehrformate sowie die Digitalisierung der Verwaltungsprozesse müsste weiter beschleunigt und umgesetzt werden. Prozesse müssten nun angepasst und überarbeitet werden, da sie aufgrund des Handlungsdrucks erst mal kurzfristig verändert wurden. In

diesem Kontext müssten Lösungen gefunden werden, damit sowohl Rechts- als auch Datensicherheit bei der Nutzung von Videokonferenz- und Datenmanagementsystemen gewährleistet ist. Damit einher ging die Anforderung, die notwendige technische und didaktische Ausstattung für hybride Lehr- und Lernmöglichkeiten weiter auszubauen. Ohne eine gesicherte Finanzierung war die nachhaltige Implementierung der begonnenen Maßnahmen nicht möglich. „Wir brauchen eine dauerhafte, eine gescheite Finanzierung, damit wir auch die Sachen mal angehen können. Mit diesen dauerhaften temporär finanzierten Sachen, das ist ein Problem“ (HSL4: 84). Für eine wirklich gute digitale Lehre erforderte es Unterstützung aus dem IT-Bereich, um die Konzepte didaktisch weiterzuentwickeln, wie in den Herausforderungen (s. **Kapitel 4.4**) bereits ausführlich beschrieben wurde. In der Analyse des der Transkripte zeigte sich, dass die Anforderung nach didaktischer und technischer Ausstattung mit Anforderungen an die Infrastruktur auf dem Campus verbunden war. Die gesamte Raumsituation müsste überdacht werden, inwiefern die heutigen Lehrräume und Hörsäle mit fester Bestuhlung in Ausrichtung zur Tafel noch zu den zukünftigen Lehr-/Lernformaten passen und welche Änderungen hier notwendig werden.

Und insofern, denke ich, ein bisschen andere Lernformen, auch Lehrräume, weg von diesen Vorlesungshörsälen, die reduzieren, dafür attraktive Kleinst- und Kollaborationsräume schaffen für Studierende. Das, das wäre so die so eine Wunschvorstellung von mir. Ich glaube, das wäre eine attraktive Mischung für Studierende. (HSL2: 52)

Neue Anforderungen ergaben sich aus Sicht der Hochschulleitungen an die Personalführung. Durch die Prozessveränderungen wandeln sich auch Aufgabenbereiche der Hochschulangehörigen. „Das hat auch Konsequenzen für das Thema Führen und Leiten, auch wenn ein Teil der Leute teilweise immer zu Hause ist“ (HSL5: 56). Dazu gehörte zum einen die Schaffung der strukturellen Voraussetzungen zum mobilen Arbeiten durch eine entsprechende Personalvereinbarung, zum anderen die Sicherstellung der digitalen Informationsflüsse und der entsprechenden Infrastruktur. Dabei müsste auch die Gruppe der Lehrbeauftragten im Blick behalten werden – insbesondere hinsichtlich der Vergütung von digitaler Lehre sollte die Situation verbessert werden, erläuterte eine Hochschulleitung. Eine weitere Anforderung sah die

Hochschulleitung in der Zusammenführung der verschiedenen Bedarfe und Vorstellungen der Hochschulangehörigen. Durch die Flexibilisierung der Lehr-/Lern- und Arbeitssituation entstanden seitens der Studierenden, Lehrenden wie auch Mitarbeitenden unterschiedliche Bedarfe und Ansprüche.

Also ich glaube, es ist auch eine Erwartungshaltung unter Studierenden gewachsen, sodass zum Beispiel Vorlesungsaufzeichnungen bereitgestellt werden, dass man eben flexibler ist darin, Lehrinhalte abzurufen. (HSL7: 54)

Die Hochschulleitungen müssten mit den Beteiligten entsprechende Lösungen entwickeln, um die Hochschulstrukturen für die neuen Erfordernisse auszurichten. Durch die Corona-Pandemie sind viele neue Möglichkeitsräume entstanden und die Aufgaben der Hochschulleitungen liegt nun darin, daraus entsprechende Richtungsentscheidungen herbeizuführen.

Die Hochschulleitungen forderten **klare rechtliche Rahmenbedingungen, um die Möglichkeitsräume zu gestalten**, die durch die Pandemie entstanden sind. Einige Hochschulleitungen gingen auf das Spannungsfeld zwischen Freiheit und Flexibilität einerseits und Regulierung und Vereinheitlichung andererseits ein. „Also ich denke, da ist so ein Riesenhandlungsfeld eigentlich, wo man sich mehr Unterstützung, mehr, ja, mehr Freiheit, vielleicht auch mehr Flexibilität und einfach etwas, ja, einen weiteren Spielraum wünschen könnte“ (HSL3: 54). Hier wurde deutlich, dass sich Hochschulen auch selbst für die Gestaltung des Möglichkeitsraums verantwortlich fühlten und dies nicht nur den Landesorganen überlassen wollten, aber dafür auch entsprechenden Rahmen benötigen. Für die Hochschulleitungen bestand ein enormer Handlungsdruck, kurzfristig hochschulinterne Entscheidungen zu treffen. Sie hatten nach bestem Wissen und Gewissen als Hochschulverantwortliche entschieden und zusätzlich an anderen Stellen Unterstützung und Vernetzung gesucht. „Jetzt a posteriori Regeln festzulegen, nach denen wir uns dann messen lassen müssen, rückwirkend, das fände ich komplett verfehlt“ (HSL10: 48). Eine Hochschulleitung äußerte diesbezüglich ihre Bedenken, dass dadurch ein generelles Misstrauen gegenüber allen Lehrenden mitschwingt, dass im Rahmen der digitalen Lehre weniger gearbeitet wurde. „Ich würde mir wünschen, das Ministerium würde uns mal fragen, was wir uns

eigentlich vorstellen, was uns guttäte, was erhöht die Qualität von Lehre, Forschung und Weiterbildung im Blick auf Digitalisierung in den Hochschulen?“ (HSL9: 54). Die Corona-Pandemie ist eine noch nie da gewesene Ausnahmesituation, auf die ad hoc reagiert werden musste. Der Aufwand, um die digitale Lehre zu ermöglichen, war immens.

Und ich sage mal so: Wenn wir nicht so eine super gut funktionierende Geschäftsstelle hätten der HAW BW dann, glaube ich, wäre auch für viele Hochschulleitungen im Land das Ganze viel konfliktreicher gewesen. (HSL9: 34)

Den Hochschulleitungen war durchaus bewusst, dass das Ministerium ebenso unter den gegebenen Unsicherheiten agieren musste, dennoch erschwerten die fehlenden Regelungen die rechtliche Umsetzung der digitalen Lehre, sodass jede Hochschule ein eigenes Modell entwickeln musste. Die langfristige strukturelle Weiterentwicklung der Hochschulen post Corona erfordert nun ein Zurechtrücken von den bereits mehrfach beschriebenen Themen von z.B. Datenschutz und -sicherheit, Lehrdeputatsabrechnungen, Onlineprüfungen. Die Hochschulen benötigen Gewissheit, über wie viel Handlungsspielraum sie verfügen und welche Grenzen seitens des Ministeriums gesetzt werden. Sie benötigen seitens des Ministeriums eine klare und transparente Kommunikation, um Prozesse entsprechend anpassen zu können, da bisherige Vorgaben und Regelungen nicht mehr passen. Dazu gehörten auch Antworten bezüglich einer dauerhaften Finanzierung der technischen und digitalen Ausstattung.

Es gibt viele rechtliche Themen, die noch nicht hinreichend geklärt sind, auch Deputatsabrechnungen usw. Und das sind tatsächlich Fragestellungen, die eine einzelne Hochschule nicht klären kann, sondern wo aus meiner Sicht eine übergeordnete Klärung erforderlich ist, mindestens durch einen HAW-Verband, eigentlich eher sogar noch deutlich weiter, eher in Richtung der Politik, vielleicht bundesweit. (HSL7: 66)

Aus Sicht der Hochschulleitungen müssten die **HAWs ihre Stärken neu aufzeigen** (dieser Gedanke ist auch auf andere Hochschularten übertragbar). Einzelne Hochschulleitungen betonten die Rolle der HAWs hinsichtlich ihrer Nähe zu gesellschaftlichen Fragestellungen, da sie sich mit Forschungen zu gesellschaftlich relevanten Rahmenbedingungen beschäftigten und im Austausch mit entsprechenden Stakeholdern stehen.



Wir haben einen sehr, sehr engen Kontakt und wir haben neben aller Wissenschaftlichkeit und Forschungsaktivitäten in allen möglichen verschiedenen Bereichen die Bodenhaftung, wenn ich das sagen darf. Ja, also wir sind überhaupt nicht im Turm und schon gar nicht im Elfenbeinturm, sondern wir sind durch unsere Fragestellungen, die wir aus der Gesellschaft kriegen, bearbeiten und in die Gesellschaft zurückgeben, mit der Gesellschaft verbunden. (HSL11: 50)

Der Bildungsauftrag der HAWs ist im Vergleich zu den Universitäten ein anderer, die Studierendenschaft ist heterogener. An die HAWs kommen Studierende mit unterschiedlichen Hochschulzugangsberechtigungen, die Bildungsaufsteiger\*innen müssen beispielsweise verstärkt mitgenommen werden und das Studium so gestaltet werden, dass die unterschiedlichen Studierendengruppen Berücksichtigung finden. Die regionale Verankerung der HAWs bildete ebenfalls ein Themenfeld einiger Hochschulleitungen. Die Hochschulen sind meist im Kontakt mit Unternehmen und Institutionen in ihrer jeweiligen Region. Die zukünftige regionale Rolle müsste reflektiert und ggf. neugestaltet und ausgerichtet werden. Hier ist auch die Arbeitsmarktsituation der jeweiligen Region von Bedeutung und inwiefern die Hochschulen zukünftig im Bereich der Weiterbildung von Fachkräften eine verstärkte Rolle übernehmen oder wie sich die Hochschulen hier ausrichten wollen.

Also gerade, weil wir eben stark regional verankert sind, versuchen wir natürlich ganz stark, solche regionalen Themen auch bei uns zu verankern an der Hochschule und das machen wir auch sehr gut. Wir haben enge Bindungen in die regionale Wirtschaft. Wir erfüllen da so den regionalen Fachkräftebedarf sehr stark. (HSL7: 74)

HAWs zeichnen sich durch eine starke Praxisorientierung, das Lernen in Laboren und gemeinsames Projektlernen aus. Dieses Merkmal kann insbesondere durch die Vor-Ort-Lehre bedient werden. Durch die Umstellung auf die digitale Lehre und den damit verbundenen Wegfall des Erlebens vor Ort und des Lernens in kleinen Gruppen standen HAWs vor der Herausforderung, ihrem Zusammenhalt und ihrer Praxisorientierung gerecht zu werden. Vor dem Ausbruch der Pandemie waren die Studierenden und Lehrenden über die kurzen Wege innerhalb der Hochschule miteinander verbunden. Die HAWs stehen daher vor der Anforderung, das **Gemeinschaftsgefühl vor Ort wiederherzustellen**, auch die Lehrenden wieder zurück an die Hochschule zu

bringen, das Wir-Gefühl, das Näher-dran-Sein, insgesamt das HAW-Feeling wieder zu stärken. Als Ideen wurden „Welcome-Back“-Events oder Aktionen auf dem Campus genannt. Es brauche laut den Hochschulleitungen die Präsenz an der Hochschule, damit ein Studierendenerlebnis stattfinden kann und die Studierenden gerne und begeistert studieren. Die Hochschulleitungen waren sich einig, dass die HAWs sich weiterhin als Präsenzhochschule definieren, aber mit der Erweiterung von integrierten digitalen Formaten. Hierzu gehörte beispielsweise die Diskussion über Wohnkonzepte für Studierende, wenn die Vor-Ort-Präsenz reduziert werde. Aus Sicht der Hochschulleitungen braucht es einen Diskurs zur Weiterentwicklung der HAWs, für den unterschiedliche Aspekte genannt wurden: Kompetenzentwicklung der Studierenden hinsichtlich der zukünftigen Anforderungen des Arbeitsmarktes, die Weiterentwicklung der bisherigen Stärken und des eigenen Selbstverständnisses, die Entwicklung einer hybriden Studienform, die Präsenz und Digital verbindet, die Hochschulprozessentwicklung und als letzter Punkt die Sichtbarkeit der HAWs.