

Hochschule nach der Pandemie: Schub für die Digitalisierung oder zurück zur Präsenz?

Barbara Getto

Zusammenfassung

Der Beitrag stellt die Digitalisierungsaktivitäten der Hochschulen während der Pandemie in Bezug zu Erkenntnissen aus der Forschung zum Change-Management an Hochschulen. Es wird der Frage nachgegangen, welche Bedeutung die Pandemie perspektivisch für die Entwicklung der digitalen Hochschulbildung hat und welchen Beitrag die aktuellen Bemühungen zur Digitalisierung der Hochschule als Ganzes leisten können. Es wird diskutiert, inwiefern sich die Digitalisierung von Studium und Lehre durch die »digitalen Semester« langfristig entwickelt und welche Bedeutung die Pandemie auf die Entwicklung und Umsetzung von Strategien der Digitalisierung für Studium und Lehre hat.

Abstract

The article discusses the digitization activities of universities during the pandemic in relation to findings from research on change management in higher education. It examines the question of what significance the pandemic has for the development of digital higher education and how current efforts contribute to digitization in higher education institutions at large. The focus lies on the question of whether the digitization of study and teaching will develop in the long term as a result of the digital semesters and what significance the pandemic has on the development and implementation of digitization strategies for study and teaching.

1. Einleitung

Mit Beginn der Pandemie und dem folgenden ersten »digitalen Sommersemesters« 2020 wurden vielfach Hoffnungen in Bezug auf die Auswirkungen der Krise auf Digitalisierungsprozesse an Hochschulen formuliert. Insbesondere die stark Befürwortenden der Digitalisierung gingen davon aus, dass die Pandemie – endlich – der Digitalisierung in den Hochschulen zum Durchbruch verhilft. Es wurde ein new normal ausgerufen, das sich mit der Pandemie einstellen würde. Die implizite Annahme: Würden die Lehrenden erst einmal die Möglichkeiten der Digitalisierung in der eigenen Lehre erfahren, würden sie ihr Verhalten umstellen und auch künftig nicht mehr auf diese Werkzeuge verzichten wollen. Ein Blick auf die Bemühungen um eine nachhaltige Dissemination von E-Learning an Hochschulen in den letzten fünfzehn bis zwanzig Jahren, lässt ahnen, dass es so einfach vermutlich nicht sein wird (für einen Überblick vgl. z. B. Bremer & Kohl, 2004).

Was bedeutet die Pandemie also tatsächlich perspektivisch für die (digitale) Hochschulbildung? Viele Dozierende haben das erste Corona-Semester – gezwungenermaßen – dazu genutzt, um digitale Medien für ihre Lehre zu suchen, zu erproben oder zusammenzustellen, Vorträge aufzuzeichnen und interaktive Übungen anzubieten. Studierende haben vielfach lernen müssen, ihr Lernen selbst zu organisieren und sich digital mit anderen zu vernetzen. Dabei sind neue Kompetenzen auf Seiten der Lehrenden und der Studierenden entstanden, die sich in der weiteren Entwicklung der Hochschulen als fruchtbar erweisen können. Gleichzeitig hat die Forschung zum Change-Management an Hochschulen deutlich aufgezeigt, dass Veränderungsprozesse im Kontext der Digitalisierung mehrschichtig und diskursbasiert betrieben werden müssen, um eine wirklich nachhaltige Verankerung digitaler Lehre zu etablieren (z. B. Euler & Seufert, 2005). Es stellt sich daher die Frage, welchen Beitrag die Aktivitäten während der Pandemie zur Digitalisierung von Hochschulen als Ganzes beitragen werden und welche Schritte notwendig sind, um die Potenziale aus den Veränderungen in der Lehre in den »digital Semestern« langfristig zu nutzen.

Der Beitrag skizziert im Folgenden die Herausforderungen bei der Implementierung digitaler Medien in der Hochschulbildung auf organisationaler und individueller Ebene. Sodann wird die Rolle von Digitalisierungsstrategien als Instrument für die Verankerung digitaler Hochschullehre beleuchtet. Vor diesem Hintergrund werden die Entwicklungen und Maßnahmen zur Digitalisierung an Hochschulen während der Pandemie diskutiert und abschließend eine erste Prognose für die digitale Hochschulbildung für die Zeit nach der Pandemie skizziert.

2. Implementierung digitaler Medien in der Hochschulbildung

Die Forschung zur Digitalisierung im Kontext des hochschulischen Lernens und Lehrens hat deutlich gemacht, dass die Digitalisierung nicht nur die einzelne Lehrperson in der individuellen Gestaltung ihrer Lehre betrifft, sondern einen organisationalen Veränderungsprozess bedeutet, der eine Reihe von Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen erforderlich macht. Kerres (2018, S. 503) definiert folgende vier Felder zur Implementierung mediendidaktischer Innovationen: Infrastruktur, didaktische Reform, Entwicklung und Medien. Diese stehen wechselseitig in Bezug zueinander und müssen bei der Implementierung digitaler Medien in der Hochschulbildung berücksichtigt werden. Dabei rücken die besonderen Rahmenbedingungen von Hochschulen in den Fokus, die sich im Zusammenspiel von Top-Down und Bottom-Up Elementen in ihren Akteurskonstellationen entwickeln (Bischof et al., 2016; Getto et al., 2018; Getto & Kerres, 2017). Ellis und Goodyear (2019) sprechen von einer Veränderung der Ökologie des Hochschulwesens, die eine Vielzahl von Dimensionen betrifft, und die Digitalisierung als Teil weiterer gesellschaftlicher Veränderungsprozesse verstehen muss. Nach Kezar (2014) trägt die Digitalisierung dazu bei, organisationale Grenzen der einzelnen Hochschulen aufzuweichen und betrachtet die globale Vernetzung der Akteure mit ihren Implikationen für das Hochschulsystem (siehe dazu auch Beitrag »Sprunginnovation und was jetzt? Zukunftsthesen und Suchbewegungen von Benjamin Zinger in diesem Band). Dabei sind kulturelle und gesellschaftliche Unterschiede der Organisation des Hochschulwesens, auch in Bezug auf die Digitalisierung, zu beachten (Weerts et al., 2014).

2.1 Spezifische organisationale Rahmenbedingungen

Die Implementierung von Veränderungen im Bereich der Lehre an Hochschulen zeichnet sich durch ein spezifisches Change-Management aus. Entsprechende Maßnahmen müssen ausgerichtet sein auf die individuellen Voraussetzungen der Organisation Hochschule. Bogumil et al. (2013) hat einige Spezifika von Hochschulen im deutschsprachigen Raum skizziert, die sowohl die Merkmale einer Institution als auch einer Organisation umfassen. Kehm (2012) beschreibt Hochschulen als »besondere und unvollständige Organisationen«. Die weitgehende Unabhängigkeit und Autonomie der Teilbereiche der Hochschule fokussiert Weick mit der Definition von Bildungsorganisationen als »lose gekoppelte Systeme« (1976). Die Form und Art der Entscheidungsprozesse an Hochschulen beschreiben Cohen und March (1974) als die »organisierter Anarchien«. Ent-

scheidungsprozesse folgen keinem definierten einheitlichen Vorgehen, sondern werden häufig kurzfristig ausgearbeitet und ad hoc umgesetzt.

2.2 Rolle und Motivation Hochschullehrender

Zu den systemimmanen Herausforderungen an Hochschulen zählen neben ihrer spezifischen Organisationsstruktur, die damit eng verknüpfte Machtposition der Hochschullehrenden als zentrale Akteure bei der Umsetzung digitaler Lehre. Ihr hohes Maß an fachlicher Expertise und Autonomie in der Frage der Ausführung ihrer Lehre gilt es für Veränderungsprozesse in der Lehre in den Blick zu nehmen. Hochschullehrende orientieren sich stärker an ihrer Scientific Community, als an ihrer eigenen Hochschule (Pellert, 1999, S. 165). Dies hat unmittelbar Einfluss auf Steuerungsmöglichkeiten. Hochschulleitungen können Veränderungsprozesse nur sehr begrenzt mit Machtmitteln durchsetzen (Getto, 2013, S. 43). Veränderungen in der Lehre, der Einsatz digitaler Medien oder eine bestimmte strategische Ausrichtung der Hochschule lassen sich daher nicht top-down anordnen. Zur Organisationskultur der Hochschulen zählen kollegialer Diskurs und eine entsprechende Kommunikation und Mitsprache.

2.3 Implikationen auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen im Kontext der Digitalisierung von Studium und Lehre

Die Digitalisierung von Studium und Lehre ist für Hochschulen ein umfassender Veränderungsprozess, der Akteure auf verschiedenen Ebenen aller Bereiche der Hochschule betrifft. Hochschulen müssen sich auf die Veränderungen einstellen und die digitale Technologie als Werkzeug zur Wissenserschließung, -entwicklung und -kommunikation verankern, sich aber auch den neuen gesellschaftlichen Herausforderungen in den Lehrinhalten stellen.

Seit Beginn der staatlichen Förderprogramme Ende der neunziger Jahre wurden Schwerpunkte für die nachhaltige Verankerung digitaler Medien in Lehre und Studium gesetzt. Von der Entwicklung der ersten technisch fokussierten Lehrinnovationen in der »Pionierphase« bis hin zur Phase der hochschulübergreifenden Kooperationen im Bereich Multimedia ging es um die Frage, ob E-Learning überhaupt funktioniert, Akzeptanz findet und zu gleichen oder besseren Lernergebnissen führt. In den späteren Phasen ging es um die Frage der nachhaltigen Verankerung digitaler Medien in den Hochschulen in der Breite. Infrastrukturelle Fragen, Kompetenzentwicklung sowie Personal- und Organisationsentwicklung standen dabei im Mittelpunkt. (Vgl. Kerres & Getto, 2015)

Die Akteure in den Hochschulen nehmen die Herausforderungen der Digitalisierung unterschiedlich wahr und sie reagieren unterschiedlich. In Anlehnung an das Modell des »technology adoption lifecycle« von Everett Rogers wurde die Diffusion technologischer Innovationen im Hochschulbereich beschrieben (z. B. Euler & Seufert, 2005). Letztlich wird der Veränderungsprozess jedoch als Entscheidung von Individuen betrachtet, die sich in einem gruppendiffusiven Prozess bewegen. Daher hängt ihre Entscheidung, sich digitalen Medien zuzuwenden, von den Erfahrungen anderer ab.

3. Die Rolle von Digitalisierungsstrategien für die Dissemination digitaler Hochschullehre

Zukunftsszenarien für Hochschulen und die Implikationen der Digitalisierung für das Lehren und Lernen sind in der Literatur an vielen Stellen aufgezeigt worden – meist in einer kontroversen Diskussion, inwiefern die Digitalisierung nun zu einer Verbesserung oder Verschlechterung der Hochschulbildung führen wird (Kerres, 2020). Die Erwartung, dass Digitalisierung automatisch zu besseren Lernergebnissen führen wird, oder dass die offene Bereitstellung von Lehr-Lernmaterialien im Internet den Zugang zu Bildung verbreitern kann hat sich in der Einfachheit nicht als zutreffend erwiesen (Tamim et al., 2015). Die Digitalisierung führt eben nicht automatisch zu bestimmten (positiven oder negativen) Effekten. Potenziale eröffnen sich dann, wenn sie als ein Gestaltungsfeld für Veränderungsprozesse in der Hochschullehre verstanden wird, dass einer Verständigung von Akteuren bedarf, welche Perspektiven angestrebt und wie Chancen einer Digitalisierung für Hochschulen eingelöst werden sollen.

3.1 Warum Strategien der Digitalisierung?

Über viele Jahre wurde die Entwicklung und Implementierung digitaler Lehre an Hochschulen über einzelne Projektmaßnahmen vorangetrieben. Auch in der Hoffnung, dass diese eine gewisse Strahlkraft entwickeln, die zu einer weiteren Verbreitung führen würde. Diese Initiativen, mit Mitteln aus Bund und Ländern, blieben häufig hinter den Erwartungen zurück. Es setzte sich die Erkenntnis durch, dass Projekte als Einzelmaßnahmen nicht hinreichend zur Hochschulent-

wicklung beitragen, wenn sie nicht in eine übergreifenden Strategie eingebunden sind, die fest verankert ist, mit den Zielen der Einrichtung (Kerres & Getto, 2015).

Der Fokus der Forschung (aber auch der Förderung) hat sich immer mehr auf die organisationalen Elemente einer Verfestigung und Verbreiterung digitaler Lehre gerichtet. Es wird nicht mehr erwartet, dass von einem Leuchtturmprojekt eine nachhaltige Wirkung in die Organisation ausgeht. Eher wird auf Projekte gesetzt, die best practices sichtbar machen, die den Austausch der Fachkolleg*innen innerhalb der Universität fördern und die Netzwerkbildung von Fachkolleg*innen über die Universität hinaus unterstützen. Es werden Support-Strukturen aufgebaut, die dazu beitragen, dass Lehrende Kompetenzen in der Entwicklung und dem Betrieb digitaler Lernangebote entwickeln und Infrastrukturen aufsetzen wollen, die digitale Produkte – möglichst mit offenen Lizzenz – zur Nachnutzung für andere Lehrpersonen im Internet bereitstellen. Solche Initiativen greifen die Aktivitäten der einzelnen Lehrenden auf, verstärken diese durch Kommunikation und Distribution, Vernetzung und Begleitmaßnahmen.

Hochschulen sind heute aufgefordert, Digitalisierung zum Bestandteil ihrer Strategie zu machen (Wissenschaftsrat, 2017). Sie beschäftigen sich nun vermehrt mit der Ausarbeitung von Strategiepapieren, in denen benannt wird, welche Ziele eine Einrichtung mit der Digitalisierung verfolgt. In Berichten verschiedener Hochschulen sind Vorgehensweisen beschrieben und Erfahrungen hierzu mehrfach dokumentiert worden. Häufig orientieren sich die Ansätze der Hochschulen an Rahmenmodellen, etwa von Euler et al. (2006), welche die verschiedenen Handlungsfelder der Studien-, Lehr-, Technik- und Supportentwicklung in ihren Abhängigkeiten aufzeigen. Der Strategieprozess an der Universität Klagenfurt etwa, basiert auf einer Befragung von Stakeholdern (Pfeffer, 2012). Van Ackeren et al. (2017) beschreiben das Vorgehen an der Universität Duisburg-Essen, das maßgeblich auf Strategieprojekte in allen Fakultäten setzt.

3.2 Hochschulentwicklungsziele im Kontext der Digitalisierung

Eine auf Nachhaltigkeit ausgelegte Strategie für die Digitalisierung von Studium und Lehre betrifft die Hochschule im Ganzen. Dafür müssen die vorhandenen Aktivitäten im Bereich der Digitalisierung sichtbar gemacht, gebündelt und kommuniziert werden und an die übergeordneten Ziele der Einrichtung angebunden werden. Bildungseinrichtungen betreiben die Digitalisierung tendenziell als einen allgemeinen Modernisierungstrend, oder nutzen sie als Chance einer Profilierung (Getto & Kerres, 2017). Eine auf Modernisierung ausgerichtete Digitalisierungsstrategie fokussiert die Optimierung von Prozessen mittels digitaler Medien. Es geht im Wesentlichen darum, Abläufe mittels digitaler Medien zu

automatisieren und damit zu vereinfachen, bzw. effizienter zu gestalten. Mit der Entwicklung von Profilbildung bemühen sich Akteure an Bildungseinrichtungen um die Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen. Dabei steht im Fokus, besondere Ausprägungen der Einrichtung und ihre Besonderheiten herauszustellen und Differenzen zu anderen (konkurrierenden) Anbietern sichtbar zu machen. So verbindet etwa die Universität Duisburg-Essen in ihrem Hochschulentwicklungsplan die Ziele von Bildungsgerechtigkeit und Öffnung der Hochschule mit Maßnahmen ihrer Digitalisierungsstrategie in Studium und Lehre (van Ackeren et al., 2017).

3.3 Umsetzung von Digitalisierungsstrategien

Ausgehend von der Erarbeitung einer Digitalstrategie, die Ziele benennt, wie die Digitalisierung zur Hochschulentwicklung beitragen kann, sind Strukturen und Prozesse zu schaffen, die den Veränderungsprozess begleiten und gestalten. Die verschiedenen Förderprogramme auf Landes- und Bundesebene ebenso wie seitens der EU haben sichtbar gemacht, wie digitale Lehre in den vielen fachlichen Domänen sinnvoll aussehen kann. Sie haben aber auch aufgezeigt, dass sich diese Konzepte und Initiativen keineswegs von selbst in einer Organisation verankern.

Die Nachhaltigkeit der entsprechenden Aktivitäten wird deswegen zunehmend in den Blick genommen, denn es stellt sich die Frage, ob Investitionen in entsprechende Vorhaben Sinn machen, wenn sie nicht über die Projektlaufzeiten Wirkung in der Organisation (im Studiengang) entfalten. Deswegen hat sich der Fokus der Forschung (aber auch der Förderung) immer mehr auf die organisationalen Elemente einer Verfestigung und Verbreiterung von digitaler Lehre gerichtet (Seufert et al., 2015). Mit der Diskussion um Digitalisierungsstrategien an Hochschulen heute, ist die Ausarbeitung von Entwicklungskonzepten für die Digitalisierung im Kontext von Studium und Lehre eine Aufgabe für Hochschulleitungen geworden. Dabei bleibt weiterhin zu berücksichtigen, dass die Digitalisierung von Studium und Lehre ein Prozess ist, der Akteure auf verschiedenen Ebenen betrifft (Getto & Kerres, 2017). Darüber hinaus ist die Umsetzung von Digitalisierungsstrategien kein linearer Prozess. Es müssen vielmehr komplexe Austausch- und Abstimmungsprozesse innerhalb der Hochschule mitgedacht werden, auf die wiederum unterschiedliche Einflussfaktoren einwirken (Graf-Schlartmann et al., 2019).

4. Hochschulbildung und Digitalisierung im Kontext der Pandemie

Die skizzierten Perspektiven haben wesentliche Implikationen darauf, wie Hochschulen die Herausforderung der Digitalisierung bewältigen können. Es stellt sich die Frage, inwiefern Veränderungsprozesse und die Gestaltung des organisationalen Wandels unter Bedingungen des Lockdowns vorangetrieben werden. Diese Prozesse benötigen eine Kommunikation der Akteure, die durch Vertrauen und Zuversicht gekennzeichnet sein muss. In Zeiten der häuslichen Isolation und Abgeschiedenheit, mit der Videokonferenz als dünner Faden, der Kommunikation herstellen kann, aber gerade die Vertrauensbildung zwischen den Beteiligten eher erschwert (Kerres, 2020), ist Organisationsentwicklung in Hochschulen schwer gestaltbar.

4.1 Implikationen für die Lehre

Im April 2020 war schlagartig ortsunabhängiges Lehren und Lernen mit digitaler Technik gefordert. Ein solches Emergency Remote Teaching als Folge der Pandemie musste sehr kurzfristig umgesetzt werden. Es gab kaum Zeit für strategisch-konzeptionelle Überlegungen und wenig Raum für ein sensibles Veränderungsmanagement.

In dieser Phase waren Lehrende vielfach auf sich selbst gestellt. Zumeist fehlte die Chance, ein überlegtes didaktisches Konzept zu entwickeln, dies mit Kolleg*innen in einem angemessenen Rahmen zu besprechen und mit deren Initiativen abzugleichen und sich ggfs. externe Beratung in der Planung und Entwicklung einzuholen (vgl. Funda et al., 2020). Die Organisation hatte keine Chance, Richtungen zu definieren, die für die Digitalisierung an der Hochschule relevant sein könnten und in eine kollegial abgestimmten Digitalstrategie zu gießen, die mit abgestimmten Maßnahmen umgesetzt wird.

4.2 Was bleibt auf lange Sicht?

Die Frage, inwiefern die Pandemie die Digitalisierung an Hochschulen nachhaltig befördern wird, lässt sich heute nicht abschließend beantworten. Es stellt sich weiterhin die Frage welchen Beitrag die ad-hoc Maßnahmen zur Digitalisierung von Hochschulen als Ganzes leisten. Ausgehend von der Erarbeitung einer Digi-

talstrategie, die Ziele benennt, wie die Digitalisierung zur Hochschulentwicklung beitragen kann, sind Strukturen und Prozesse zu schaffen, die den Veränderungsprozess begleiten und gestalten und eine Vision für die Gestaltung von Studium nach der Pandemie entwickeln. Dazu gehören auch Fragen der Curricula und wie die Digitalisierung in den Studienplänen neu gedacht werden kann: nämlich nicht additiv als zusätzliche Module, sondern integrativ als Bestandteil des Kerncurriculums.

Es stellt sich daher die Frage, auf welchen Ebenen welche Faktoren einen Einfluss auf nachhaltige Veränderungen in der Hochschullehre haben werden. Laut Befragung der HIS-HE zum digitalen Sommersemester, bewerten Hochschulleitungen die Umsetzung der Lehre auf digitale Angebote überwiegend als gelungen (vgl. Bosse et al., S. 9). Aufgrund von Kontaktbeschränkungen wurde die Lehre ad hoc auf Fernunterricht umgestellt. Es kann davon ausgegangen werden – und so deuten es auch die Ergebnisse der Befragungen an Hochschulen an – dass vielfach neue digitale Lehrformate entstanden sind. Allerdings bleibt in der Mehrzahl der Veranstaltungen unklar, wie die Lehre umgesetzt wurde. Deutlich geworden ist allerdings, dass die »digitalen Semester« zu einer Stärkung der digitalen Infrastruktur geführt haben. Die Ausstattung mit digitalen Tools konnte kurzfristig und pragmatisch ausgebaut werden (vgl. Bosse et al., S. 12). Es stellt sich weiterhin die Frage welche Auswirkungen die pandemischen Bedingungen auf individueller Ebene haben werden. Eine Vielzahl von Lehrenden bewertet die Durchführung des digitalen Sommersemesters als positiv (Funda et al., 2020). Gleichzeitig wurde der Aufruf »Zur Verteidigung der Präsenzlehre« von über 6.000 Hochschullehrenden deutschlandweit unterzeichnet. Er stellt insbesondere die Qualitäten persönlicher Begegnungen und die Rolle der Hochschulen als Sozialisationsort in den Vordergrund.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Hochschulen stellen einen besonderen Organisationstyp dar. Aus der Forschung zum Change-Management an Hochschulen und den Erfahrungen mit der Implementierung von E-Learning ist bekannt, dass Veränderungen nur unter bestimmten Bedingungen langfristig wirksam werden. Hochschulen betreiben die Digitalisierung heute daher zunehmend strategisch. Ihre Leistung wird von den Hochschullehrenden in ihrem – relativ autonomen Handeln – generiert. Eine einfache Steuerung durch Hierarchie entspricht nicht der Kultur an Hoch-

schulen. Insofern ist die Einbindung der Akteure in die Planung der Entwicklungen von besonderer Bedeutung.

Als gesamtgesellschaftliches Phänomen erleben viele die Bedingungen der Pandemie als isolierend. Die Vereinzelung und das Fehlen der sozialen Präsenz legen den Wunsch nach Präsenz und räumlicher Nähe nahe. Der Einsatz digitaler Medien wird zunehmend als defizitär, als schlechtere Version der echten Welt wahrgenommen. In dieser Situation braucht es eine Vision für die Gestaltung der Hochschulbildung für die Zeit nach der Pandemie.

Die aktuelle Forderung nach einer Strategie für die Digitalisierung an Hochschulen zeigt, wie sich das Augenmerk der Diskussion auf die organisationale Ebene und die damit zusammenhängenden Prozesse verlagert hat. Die Bedingungen der Pandemie sind organisational und individuell nicht förderlich für ein diskursives Veränderungsmanagement, wie es im Bildungsbereich üblich ist. Gleichzeitig besteht die Sorge, dass es an den Hochschulen zu einem digital backlash kommt, wenn Hochschulen keine Strategien für die Planung digitaler Lehrangebote für die Zeit nach der Pandemie entwickeln.

Quellen

- BISCHOF, L., BREMER, C., EBERT-STEINHÜBEL, A., KERRES, M., KNUTZEN, S., KRZYWINSKI, N., MÜLLER, W., PEETZ, A., RÖWERT, R., SCHLASS, B., & SEUFERT, S. (2016). Zur nachhaltigen Implementierung von Lerninnovationen mit digitalen Medien (Nr. 16; Arbeitsberichte des Hochschulforum Digitalisierung). Hochschulforum Digitalisierung. https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_Nr%2016_Grundlagentext_Change_Management_o.pdf, Zugegriffen: 28.02.2021
- BOGUMIL, J., BURGI, M., HEINZE, R.G., GERBER, S., GRÄF, I.-D., JOCHHEIM, L., SCHICKENTANZ, M. (2013): Zwischen Selbstverwaltungs- und Managementmodell. In: Grande, E., Jansen, D. et al. Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung, S. 49 – 71. Bielefeld: transcript.
- BOSSE, E., LÜBCKE, M., BOOK, A., WÜRMSER, G. (2020). Corona@Hochschule. Befragung von Hochschulleitungen zur (digitalen) Lehre. HIS-HE-Medium 7/2020, <https://his-he.de/publikationen/detail/coronahochschule>, Zugegriffen: 28.02.2021
- BREMER, C. & KOHL, K. (2004). E-Learning-Strategien und E-Learning-Kompetenzen an Hochschulen. Bielefeld: Bertelsmann.

- COHEN, M.D. & MARCH, J.G. (1974). Leadership and Ambiguity. The American College President, New York: Harvard Business School Press.
- ELLIS, R. A., & GOODYEAR, P. (2019). The Education Ecology of Universities: Integrating Learning, Strategy and the Academy. Routledge.
- EULER, D., HASANBEGOVIC, J., KERRES, M., & SEUFERT, S. (2006). Handbuch der Kompetenzentwicklung für eLearning Innovationen: Eine Handlungsorientierung für innovative Bildungsarbeit in der Hochschule. Huber Verlag: Bern.
- EULER, D. & SEUFERT, S. (2005). Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen: Fallstudien zu Implementierungsstrategien von eLearning als Innovationen an Hochschulen. St. Gallen: SCIL Arbeitsbericht 4. <https://www.e-teaching.org/projekt/fallstudien/2005-01-seufert-euler-nachhaltigkeit-elearning.pdf>, Zugegriffen: 28.02.2021
- FUNDA, S., ELSNER, L. & WANNEMACHER, K. (2020). Vom Corona-Shutdown zur Blended University? ExpertInnenbefragung Digitales Sommersemester 2020 (EDiS), HIS-HE, https://digiblog.his-he.de/wp-content/uploads/2020/09/EDiS_ExpertInnenbefragung_FINAL.pdf, Zugegriffen: 28.02.2021
- GETTO, B. (2013). Anreize für E-Learning. Eine Untersuchung zur nachhaltigen Verankerung von Lerninnovationen an Hochschulen. Glückstadt: vwh Verlag.
- GETTO, B., HINTZE, P., & KERRES, M. (2018). (Wie) Kann Digitalisierung zur Hochschulentwicklung beitragen? Digitalisierung und Hochschulentwicklung. Proceedings zur 26. Tagung der Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft eV, S. 13 – 25., Waxmann Verlag: Münster.
- GETTO, B., & KERRES, M. (2017). Akteure der Digitalisierung im Hochschulsystem: Modernisierung oder Profilierung? Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 12(1), S. 123 – 142.
- GRAF-SCHLATTMANN, M., MEISTER, D. M., OEVEL, G., & WILDE, M. (2019). Digitalisierungsstrategien auf dem Prüfstand. Eine empirische Untersuchung auf Basis der Grounded-Theory-Methodologie an deutschen Hochschulen. In J. Hafer, M. Mauch, & M. Schumann (Hrsg.), Teilhabe in der digitalen Bildungswelt (pp. 14 – 25). Münster, New York: Waxmann.
- KEHM, B. (2012). Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? – Neue Theorien zur ›Organisation Hochschule‹. In U. Wilkesmann & C. J. Schmid (Hrsg.), Hochschule als Organisation, S. 17 – 25. VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18770-9_1
- KERRES, M. (2020). Bildung in der digitalen Welt: Über Wirkungsannahmen und die soziale Konstruktion des Digitalen. MedienPädagogik: Zeitschrift für Theorie und Praxis der Medienbildung.
- KERRES, M. (2018). Mediendidaktik: Konzeption und Entwicklung digitaler Lernangebote. 5. Aufl. Berlin: de Gruyter
- KERRES, M., & GETTO, B. (2015). Vom E-Learning Projekt zur nachhaltigen Hochschulentwicklung: Strategisches Alignment im Kernprozess »Studium & Lehre«. In A. Mai (Hrsg.), Hochschulwege 2015. Wie verändern Projekte die Hochschulen? Dokumentation der Tagung in Weimar am 8. – 9. März 2015, Tredition: Hamburg.
- KEZAR, A. (2014). Higher Education Change and Social Networks: A Review of Research. The Journal of Higher Education, 85(1), S. 91 – 125. <https://doi.org/10.1353/jhe.2014.0003>
- KULIK, J. A., KULIK, C. C., & COHEN, P. A. (1980). Effectiveness of computer based college teaching: A meta-analysis of findings. Review of educational research, 50, 524 – 544.
- PELLERT, A. (1999). Die Hochschule als Organisation. Die Kunst Experten zu managen. Studien zu Politik und Verwaltung, Bd. 67. Wien: Böhlau.

- PFEFFER, T. (2012). The Development of an eLearning Strategy at Klagenfurt University. In T. Pfeffer (Hrsg.), *Virtualization of Universities: Digital Media and the Organization of Higher Education Institutions* (S. 105–139). Springer: New York.
- PORTER, W. W., GRAHAM, C. R., SPRING, K. A., & WELCH, K. R. (2014). Blended learning in higher education: Institutional adoption and implementation. *Computers & Education*, 75, S. 185–195. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360131514000451>, Zugegriffen: 28.02.2021
- SEUFERT, S., KOPP, M., EBNER, M., & SCHLASS, B. (2015). Editorial zum Themenheft ELearning-Strategien in der Hochschullehre. *Zeitschrift Für Hochschulentwicklung*, 10(3), S. 1–7. Retrieved from <http://www.zfhe.at/index.php/zfhe/article/view/843>, Zugegriffen am: 28.02.2021
- TAMIM, R. M., BERNARD, R. M., BOROKHOVSKI, E., ABRAMI, P. C., & SCHMID, R. F. (2011). What Forty Years of Research Says About the Impact of Technology on Learning. *Review of Educational Research*, 81(1), S. 4–28.
- VAN ACKEREN, I., KERRES, M., & HEINRICH, S. (Hrsg.). (2017). *Flexibles Lernen mit digitalen Medien ermöglichen – Strategische Verankerung und Erprobungsfelder guter Praxis an der Universität Duisburg-Essen*. Waxmann: Münster.
- WEERTS, D. J., FREED, G. H., & MORPHEW, C. C. (2014). Organizational Identity in Higher Education: Conceptual and Empirical Perspectives. In M. B. Paulsen (Hrsg.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research: Volume 29* (S. 229–278). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8005-6_6
- WEICK, K. (1976). Educational Systems as loosely coupled systems. In: *Administrative Science Quarterly*, 21, S. 1–19.
- WISSENSCHAFTSRAT (2017). Strategien für die Hochschullehre. Online verfügbar unter <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/6190-17.pdf>, Zugegriffen: 28.02.2021.

