
Empfehlungen aus dem Peer-to-Peer-Beratungsbericht für die HAW Hamburg¹

EINSCHÄTZUNG VON POTENZIALEN UND KONKRETEN HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Wichtige Voraussetzung für das Gelingen eines Digitalisierungsprozesses ist, dass die Hochschule ihre Potenziale erkennt und für die einzelnen Handlungsfelder nutzbar macht. Das Beratungsteam möchte die HAW Hamburg hierbei durch den ‚Blick von außen‘ mit konkreten Hinweisen und Empfehlungen unterstützen. **Als die wichtigsten Bereiche sehen wir: Governance und Strategieprozess, Kommunikation, Rahmenbedingungen und Anreize, Organisationsstruktur.** Dazu kommen die im Beratungsbesuch diskutierten inhaltlichen Ebenen **Weiterbildung** und **Curriculumentwicklung**. Allerdings überschneiden sich die einzelnen Handlungsfelder teilweise und Wiederholungen sind nicht vermeidbar.

GOVERNANCE UND STRATEGIEPROZESS

Die Hochschulleitung sollte den Gesamtprozess bewerten und anhand von Kernthemen der HAW Hamburg **Prioritäten** setzen. Ebenso sollte das **Verhältnis der Einzelstrategien** (Lehre, Weiterbildung) und der Gesamtstrategie erörtert werden.

Der weiterführende Prozess sollte zügig umgesetzt und mit der **Zusammenführung von potenziellen Parallelstrukturen** zur Reduzierung der Komplexität begonnen werden. Dies umfasst auch Strukturen, die Interdisziplinarität innerhalb der Hochschule ermöglichen sowie die Entwicklung von Austauschformaten für Lehrende und Studierende.

Die Hochschulleitung sollte schnell die **Ergebnisse aus der P2P-Beratung in die Hochschule zurückspielen**. Dies umfasst beispielsweise das fertig ausgestaltete Narrativ und den abgestimmten Kompetenzkatalog. Hier gilt es, die positive Dynamik aus der P2P-Beratung zu nutzen. Dennoch gilt es auch, rücksichtsvoll die Realitäten der Gesamtorganisation mitzudenken und den Fakultäten Zeit zu geben, die Ergebnisse zu verarbeiten. Dabei sollte der gesamte Change-Prozess als gemeinsame Aufgabe des Präsidiums gesehen werden.

Der Strategieprozess an sich, das zu entwickelnde Strategiepapier und der SEP als Verankerung dieser Strategie müssen vom Senat und den akademischen Gremien mitgetragen werden. Auch das Narrativ sollte in den Senat gegeben werden, um diesem **Legitimation zu verschaffen**.

¹ Die Empfehlungen sind als Ausschnitt aus den Seiten 17-22 des Peer-to-Peer-Beratungsberichts für die HAW Hamburg entnommen, der der Hochschule Anfang April 2019 zugesendet wurde. Der Bericht wurde basierend auf dem Selbstbericht der HAW Hamburg und den zwei Beratungstagen Ende Januar 2019 von den Peers erstellt. Auf Wunsch ist die Zusendung des gesamten Berichtes möglich.

Es hat sich gezeigt, dass im Hinblick auf den Veränderungsprozess die wahrgenommene Belastung der Stakeholder sinkt, wenn die Strategien klar sind. **Projekte sollten von der Governance abgekoppelt sein.**

Neben der Digitalisierung sollte der Strategieprozess **keine weiteren Themen gleichzeitig** aufwerfen, solange diese Themen nicht mit der Digitalisierung verknüpft sind (z.B. Digitalisierung und Internationalisierung oder Digitalisierung und Weiterbildung).

Ein guter Startpunkt für den weiteren Strategieprozess ist die Entwicklung eines **Digitalisierungs-Organigramms**, das verdeutlicht, wer, wie, wann mit Digitalisierung befasst ist und dadurch zeigt, wie viel gleichzeitig angefasst werden kann. Dies ist dann mit einer entsprechenden Kommunikationsstrategie zu verknüpfen.

KOMMUNIKATION

Kommunikation ist ein zentrales Werkzeug im Change-Prozess. Für die Realisierung der Digitalisierungsstrategie sollte zügig ein **Konzept für die hochschulinterne Kommunikation** (Ziele, Zielgruppen, Instrumente) entwickelt und umgesetzt werden. Produkte dieser Kommunikation umfassen beispielsweise das Leitbild Lehre und das Narrativ zur Digitalisierung an der HAW Hamburg sowie mit besonderer Dringlichkeit die Rollen und Verantwortlichkeiten für den Gesamtprozess auf Präsidiums-Ebene.

Wichtig wird es hierbei sein, eine funktionierende „**Governance Community**“ für Digitalisierung aufzubauen, indem durch das gesamte Leitungs- und Gremiengefüge Ansprechpersonen für Digitalisierung und die strategischen Weiterentwicklungsprojekte benannt werden. Nur so kann Kommunikation aus der Zufälligkeit heraus in absichtsvollen Organisationswandel geholt werden. [...]

In Bezug auf die Förderung der Kommunikation zwischen den Lehrenden zur Weiterentwicklung der digitalen Lehre wird empfohlen, die auf dem Workshop entwickelten und gerankten **Kommunikationsformate** weiter zu verfolgen. Als besonders attraktiv wurden von den Workshopteilnehmer*innen interaktive Lehrformate, z.B. durch den Einbezug von Gastvorträgen, durch Peer-Teaching oder durch Transferprojekte den Transfer von Impulsen für die Weiterentwicklung der Lehre betrachtet. [...]

RAHMENBEDINGUNGEN UND ANREIZE

Erforderlich ist auch die **Entwicklung von Rahmenbedingungen**, z.B. die Bereitstellung von Ressourcen, die es Lehrenden erleichtert, digital unterstützte Lehr-Lernformate sowie Curricula, die Kompetenzen für ein digitales Zeitalter vermitteln, zu entwickeln. [...]

Ebenso bedarf es **Anreize** (bspw. Deputatsregelungen) zur Motivation und Ansprache von Lehrenden sowie Austauschformate. Von den Teilnehmer(inne)n wurde während des Beratungsbesuchs als wichtigste Maßnahme die Erleichterung der Rahmenbedingungen und die **Entlastung der Lehrenden** in Form von Lehrdeputats-Reduktionen genannt. Dazu gehört auch der Ausbau der Unterstützungsstrukturen und der Kompetenzentwicklung. Wir empfehlen daher die Entwicklung von (E-Learning-) didaktischen **Weiterbildungsmodulen** für die Lehrenden, in denen digitale Lehre als normaler Bestandteil der Lehre integriert ist. Diese sollten verpflichtend für

Neuberufene (mit Anreiz temporäre Deputatsreduktion) sein. [...] Unsere Empfehlung ist jedoch, die didaktische Befähigung der Lehrenden ganzheitlich für die Lehre im digitalen Zeitalter zu konzipieren und keine gesonderten Programme für die „konventionelle“ Hochschuldidaktik und für die E-Learning-Didaktik zu entwickeln.

Eine weitere, ebenfalls im Rahmen des Workshops erarbeitete und an anderen Hochschulen erfolgreiche Maßnahme zur Incentivierung ist die Etablierung eines **Hochschulpreises** für digitale Lehre und die Anregung von Peer-Strukturen, da dadurch die Expertise der Ausgezeichneten sichtbar wird. [...]

Als weiterer kompetitiver Anreiz bietet es sich an, ein **„Förderprogramm“** für Innovationen in der Lehre aufzusetzen, um welches sich Lehrende bewerben können unter der Voraussetzung, dass sie die Herangehensweise und Ergebnisse allen Kolleg*innen zugänglich machen. [...]

Als **Austauschformate** wurden im Rahmen des Workshops für die Zielrichtung der Befähigung von Studierenden spontane Formate, wie z.B. Brown Bag Lunches oder Ad-hoc-Workshops diskutiert. Wir empfehlen, auch für die Zielgruppe der Lehrenden zusätzlich zu den o.g. eher formalen und zeitlich umfangreicheren Weiterbildungsformaten Formate anzubieten, die eine Kombination aus fachlichem Input und P2P-Austausch ermöglichen. [...]

ORGANISATIONSTRUKTUR: VERZÄHNUNG VON E-LEARNING UND CURRICULUM

Als eine der zentralen strategischen Herausforderungen hat die HAW Hamburg die Verzahnung ihrer Aktivitäten in den bisher getrennten Bereichen „digitale Formate“ und Curriculumentwicklung (Inhalte, Kompetenzen) benannt [...]. Dies ist der Verteilung des Handlungsfeldes „Digitale Lehre“ auf die zwei Ressorts Lehre und Studium sowie Digitalisierung im Präsidium geschuldet. Um dieser Herausforderung zu begegnen, empfehlen wir die **Rollen und Verantwortungsbereiche auf der Leitungsebene (Präsidium) transparenter darzustellen** und stärker auf die **geteilte Verantwortung** („Verknüpfungspunkte statt Schnittstellen“) insb. zwischen der Vizepräsidentin für Lehre, Studium und Gleichstellung und der Vizepräsidentin Digitalisierung zu fokussieren.

Um die Zusammenarbeit zwischen den Vizepräsidentinnen und ihren jeweiligen Stabsstellen zu vereinfachen, empfehlen wir der HAW Hamburg ein **„Organigramm Digitalisierung“**, zumindest im ersten Schritt ein Organigramm „Digitale Lehre“, am besten mit Rollenbeschreibungen zu erstellen. Dies soll dazu dienen, Rollen und Verantwortungen im zentral-dezentralen Zusammenspiel zu klären. Dabei sollte v.a. auch auf Verknüpfungspunkte zwischen zentralen und dezentralen Stellen geachtet werden sowie auf eine Verzahnung von strategischer und operativer Ebene. [...]

WEITERBILDUNG

Der Optionenraum für die HAW Hamburg in Bezug auf Weiterbildung ist sehr groß. Daher sollte sich die HAW Hamburg auf strategischer Ebene auf **klar definierte Zielgruppen und/oder einem spezifischen (Ober-)Thema** fokussieren, auch wenn die inhaltliche Ausgestaltung der Weiterbildungsangebote weiterhin bei den einzelnen Fakultäten liegen wird. Strategisch geht es darum, sich einerseits als Marke zu etablieren und zugleich Ressourcen zu schonen. Ebenso ist es wichtig, Angebote zu

institutionalisieren und nicht von einzelnen Lehrenden abhängig zu machen. Wichtig ist auch, dass die strategische Entwicklung der Weiterbildung an der HAW Hamburg berücksichtigt, welche Formate (formales, non-formales, informelles Lernen) etabliert werden soll und wie mit externe Materialien zum Einsatz kommen.

CURRICULUMENTWICKLUNG

Für die gezielte und systematische Verankerung von Kompetenzen, die für eine erfolgreiche Teilhabe an einer zunehmend digitalisierten Lebens- und Arbeitswelt relevant sind, empfehlen wir die Weiterentwicklung und Verabschiedung der im Workshop erarbeiteten übergeordneten **Kompetenzcluster**.

Weiterhin erscheint das an der HAW bereits projektierte Format der Ziel-Leistungsvereinbarungen für die **kompetenzorientierte Überarbeitung von Curricula** im Hinblick auf die Erfordernisse der Digitalisierung als geeignet und sollte mit einem Zeithorizont unternommen werden. Zudem sollte in den **Ziel-Leistungsvereinbarungen** die Erwartung der Hochschulleitung formuliert werden, den Überarbeitungsprozess stakeholder-orientiert zu betreiben. In der Ausgestaltung des Prozesses wird empfohlen, den Studiengängen oder Fachbereichen die Freiheit zu geben, den Prozess gemäß ihrer Fachkulturen zu gestalten. [...]

Die Herausforderungen, Curricula und Curriculumentwicklungsprozesse so zu gestalten, dass Veränderungen der Lehrinhalte oder der Lehr-Lernformen, die aus relevanten Veränderungen der digitalen Lebens- und Arbeitswelt resultieren, kontinuierlich integriert werden können, ist ein „wicked problem“ der Hochschulentwicklung, denn es stellt die kooperativen, mehrstufigen Entscheidungsstrukturen in Frage, die aus der Perspektive der Qualitätssicherung der Lehre sowie der akademischen Freiheit der Lehre eine hohe Berechtigung haben. Wir schlagen vor, das Problem zunächst so anzugehen, dass innerhalb der einzelnen Curricula systematisch **agile Möglichkeitsräume** geschaffen werden, in denen Lehrende und Studierende Gestaltungsfreiheit bei der Lehrangebotskonzeption bzw. der Wahl von Lehrveranstaltung haben. [...]