



**Hochschulforum**  
Digitalisierung

PEER-TO-PEER-  
STRATEGIEBERATUNG | 2020

# Empfehlungsbericht für die Universität Bielefeld

## Peer-Expert\*innen

Dr. Dirk Lanwert · Georg-August-Universität Göttingen

Prof. Dr. Kerstin Mayrberger · Universität Hamburg

Prof. Dr. Joachim Metzner · Technische Hochschule Köln

## Koordinatorinnen

Dr. Jannica Budde · Centrum für Hochschulentwicklung

Dr. Christine Tovar · Centrum für Hochschulentwicklung



**PEER-TO-PEER-  
STRATEGIEBERATUNG | 2020**

# **Empfehlungsbericht für die Universität Bielefeld**

---

## **Peer-Expert\*innen**

Dr. Dirk Lanwert (Sprecher) · Georg-August-Universität Göttingen

Prof. Dr. Kerstin Mayrberger · Universität Hamburg

Prof. Dr. Joachim Metzner · Technische Hochschule Köln

## **Koordinatorinnen**

Dr. Jannica Budde · Centrum für Hochschulentwicklung

Dr. Christine Tovar · Centrum für Hochschulentwicklung

# Inhalt

Executive Summary .....	5
Das Hochschulforum Digitalisierung .....	6
<b>1 Die Peer-to-Peer-Strategieberatung .....</b>	<b>7</b>
1.1 Allgemeine Grundlagen .....	7
1.2 Prozessbeschreibung .....	7
<b>2 Ausgangssituation und Vor-Ort-Besuch an der Universität Bielefeld .....</b>	<b>9</b>
2.1 Allgemeine Ausgangssituation an der Universität Bielefeld .....	9
2.2 Vor-Ort-Besuch .....	10
<b>3 Reflexion des Strategieprozesses .....</b>	<b>11</b>
3.1 Einordnung .....	11
3.2 Reflexion der Peers zum Strategieprozess (Ist-Stand) .....	12
3.2.1 Strategie .....	12
3.2.2 Struktur .....	13
3.2.3 Kultur .....	15
<b>4 Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>17</b>
4.1 Weiterentwicklung der Gesamtstrategie .....	17
4.1.1 Narrativ und Zielsetzung .....	17
4.1.2 Governance und Partizipation .....	18
4.1.3 Anreize und Wertschätzung, Austauschformate und Strukturen .....	19
4.1.4 Rolle der Serviceeinrichtungen/Third Space .....	21
4.1.5 Kommunikation und Transparenz .....	22
4.2 Curriculumentwicklung und Einbringen von Kompetenzen .....	22
<b>5 Fazit .....</b>	<b>24</b>
Impressum .....	25

## Executive Summary

Die Universität Bielefeld wurde 2019/20 im Rahmen der Peer-to-Peer-Strategieberatung des Hochschulforum Digitalisierung durch drei Experten und Expertinnen („Peers“) im Strategieprozess „Studium und Lehre im digitalen Wandel“ begleitet. Koordiniert wurde das ca. einjährige Verfahren durch das CHE Centrum für Hochschulentwicklung.

Auf Grundlage einer von der Universität Bielefeld bis Dezember 2019 erstellten Selbstreflexion und des zweitägigen Vor-Ort-Besuchs am 22./23. Januar 2020 haben die Peers gemeinsam mit dem Hochschulforum Digitalisierung den vorliegenden Empfehlungsbericht erarbeitet. Der vorliegende Empfehlungsbericht bündelt zentrale Beobachtungen sowie konkrete Empfehlungen der Peers.

### Zentrale Beobachtungen:

1. Die Universität Bielefeld hat gezeigt, in welcher großen Vielfalt über die Herausforderungen der Digitalisierung von Studium und Lehre nachgedacht wird. Auch Die Studierenden haben sich mit großem Selbstverständnis mit ihren Ideen in die Diskussion eingebracht.
2. Die Universität Bielefeld verfügt über einen beeindruckend großen Schatz von erprobten Angeboten und Strukturen aus zahlreichen erfolgreichen und mitunter noch laufenden Projekten.
3. Zu der Frage nach dem „Warum Digitalisierung von Studium und Lehre?“, d.h. den strategischen Zielen, hat die Universität Bielefeld noch keine einheitliche Antwort gefunden. Dieses Narrativ ist jedoch der wichtigste und erste Schritt und sollte Grundlage für die Ableitung von Strukturen, Prozessen sowie Support- und Kommunikationsmaßnahmen sein.

### Handlungsempfehlungen

1. Führen Sie den begonnenen Prozess der Definition und Transformation der Ziele der Digitalisierung in ein sinnstiftendes Narrativ für die Universität Bielefeld weiter! Präzisieren und kommunizieren Sie dieses umfassend!
2. Gestalten Sie einen alle Stakeholdergruppen umfassenden Partizipationsprozess für die Weiterentwicklung von Studium und Lehre im digitalen Zeitalter!
3. Verwenden Sie Fördermittel für die Lehrentwicklung als ein wichtiges Mittel der Anerkennung sowie der Steuerung, um gezielt gewünschte, strategisch relevante Veränderungen und Innovationen in der Lehre zu unterstützen!
4. Entfernen Sie vermeidbare Komplexität in den Angeboten und richten Sie den Service auf den benötigten Unterstützungsbedarf (Nachfrageorientierung) aus!
5. Nutzen Sie eine intensive interne Öffentlichkeitsarbeit, um den Stellenwert der Digitalisierung in Studium und Lehre zu erhöhen!
6. Definieren Sie im Rahmen des Leitbilds Lehre ein Set „digitaler Kompetenzen“ und nutzen Sie den Prozess der Systemakkreditierung zur deren Integration!

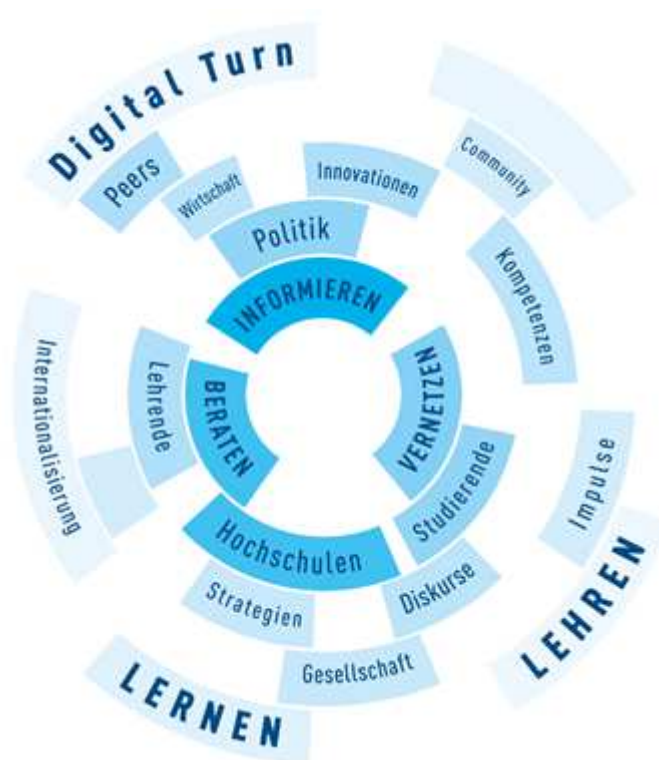
## Das Hochschulforum Digitalisierung

Das Hochschulforum Digitalisierung (HFD) orchestriert den Diskurs zur Hochschulbildung im digitalen Zeitalter. Als zentraler Impulsgeber informiert, berät und vernetzt es Akteure aus Hochschulen, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Das HFD wurde 2014 gegründet. Es ist eine gemeinsame Initiative von CHE Centrum für Hochschulentwicklung, der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und des Stifterverbandes. Gefördert wird es vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Weitere Informationen zum HFD finden Sie unter:

<https://hochschulforumdigitalisierung.de>.



# 1 Die Peer-to-Peer-Strategieberatung

---

## 1.1 Allgemeine Grundlagen

Die Peer-to-Peer-Strategieberatung des Hochschulforums Digitalisierung<sup>1</sup> ist ein Entwicklungsinstrument für Hochschulen, die den digitalen Wandel in der Hochschulbildung aktiv gestalten und insbesondere innovative, digital gestützte Lehr- und Lernszenarien in ihrer strategischen Weiterentwicklung stärken möchten. Die Strategieberatung richtet sich gezielt an Hochschulleitungen als zentrale Akteure in einem von der gesamten Hochschule getragenen und gestalteten Prozess. Das Verfahren orientiert sich am Profil und der Zielsetzung der jeweiligen Hochschule.

Im Rahmen des Programms werden bestehende Aktivitäten, Strukturen und Maßnahmen im Kontext der Digitalisierung in Studium und Lehre sowie deren Verhältnis zu den von der Hochschule gesetzten Zielen analysiert. Die für das Beratungsverfahren gewählten hochschulspezifischen Schwerpunkte sollten im Kern auf Studium und Lehre fokussieren. Andere Leistungsbereiche können miteinbezogen werden, sofern sie der Verbesserung von Studium und Lehre dienen.

In einem gemeinsamen, partizipativen Prozess mit allen relevanten hochschulinternen Akteuren werden unter Begleitung externer Expert\*innen („Peers“) mittel- und langfristige Ziele für unterschiedliche strategische Handlungsfelder definiert, Beispiele guter Praxis identifiziert und hochschulspezifische Maßnahmen entwickelt.

Die Peers werden durch das HFD gemeinsam mit der Hochschule ausgewählt. Sie nehmen die Rolle von „Critical Friends“ auf Augenhöhe ein, die ebenfalls im Hochschulkontext tätig sind und ein für die Hochschule passendes Profil aufweisen.

---

## 1.2 Prozessbeschreibung

Das Hochschulforum Digitalisierung schreibt jährlich die Peer-to-Peer-Strategieberatung öffentlich aus. Pro Runde werden in dem bundesweiten Programm sechs Hochschulen für eine Teilnahme ausgewählt. Das Peer-to-Peer-Verfahren wird sowohl organisatorisch als auch inhaltlich durch das Hochschulforum Digitalisierung begleitet. Dieses fungiert als zentrale Schnittstelle zwischen den ausgewählten Hochschulen und den Peers. Jede teilnehmende Hochschule hat eine\*n Ansprechpartner\*in im HFD, verortet beim Stifterverband oder dem CHE. Diese Person steuert den Gesamtprozess und unterstützt die Hochschulen bei der Erarbeitung der Selbstreflexion und der Organisation und Vorbereitung des Hochschulbesuchs. Gemeinsam mit den Peers bereitet das Hochschulforum Digitalisierung auch die Schwerpunkte und Rückfragen für den Hochschulbesuch vor und koordiniert die Erstellung des vorliegenden Empfehlungsberichts.

---

<sup>1</sup> Weitere Informationen sind verfügbar unter <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/strategien-hochschulbildung-digitales-zeitalter>

Die Peer-to-Peer-Beratung besteht insgesamt aus vier ineinandergreifenden Elementen:

- 1) In einem ersten Schritt beschreibt die für die Teilnahme an der Strategieberatung ausgewählte Hochschule in einer Selbstreflexion ihre Ausgangslage, analysiert aktuelle Herausforderungen und formuliert konkrete Ziele für die Weiterentwicklung von Studium und Lehre und die damit verbundene Relevanz der Digitalisierung.
- 2) Bei einem zweitägigen Besuch an der Hochschule werden die Herausforderungen und Ziele sowie mögliche Entwicklungspfade mit dem Team der Peers diskutiert und reflektiert. Dieser Besuch wird durch das HFD in Rücksprache mit der Hochschule dokumentiert.
- 3) Ausgehend von der Dokumentation des Hochschulbesuchs erstellt das Team der Peers gemeinsam mit dem HFD, im Regelfall innerhalb von 6-8 Wochen nach dem Hochschulbesuch, einen Empfehlungsbericht im ersten Entwurf. Dieser geht für eine Rückmeldeschleife an die Hochschule. Zeitnah nach deren Rückmeldung wird die finale Version zur internen Weiterverwendung an die Hochschule geschickt.
- 4) Nachdem die Hochschule den Empfehlungsbericht erhalten und intern diskutiert hat, erstellt das Projektteam einen kurzen Ausblick in Form eines „Action Plans“. In diesem skizziert die Hochschule auf 3-5 Seiten neben einer kurzen Reflexion der Peer-to-Peer-Beratung die nächsten Schritte in ihrem Strategie- und Umsetzungsprozess und gibt einen konkreten Ausblick darauf, welche im Beratungsbesuch und im Empfehlungsbericht erarbeiteten Schwerpunktsetzungen und Maßnahmen umgesetzt werden sollen.



## 2 Ausgangssituation und Vor-Ort-Besuch an der Universität Bielefeld

Die Universität Bielefeld wurde unter 30 Bewerbungen für die dritte Runde der Peer-to-Peer-Strategieberatung ausgewählt und wird für das von 2019 bis 2020 dauernde Verfahren durch das CHE Centrum für Hochschulentwicklung als verantwortlicher Konsortialpartner des HFD begleitet.

### 2.1 Allgemeine Ausgangssituation an der Universität Bielefeld

Die Universität Bielefeld beschreibt sich in ihrem Selbstbericht als forschungsstarke Universität, die mit einem hohen Anspruch an die Qualität einer forschungsorientierten Lehre vor 50 Jahren als Reformuniversität gegründet worden ist. Als Universität steht sie für Interdisziplinarität in Forschung und Lehre. Mit dem aktuellen Aufbau einer medizinischen Fakultät ist die Universität einen entscheidenden Schritt zur Volluniversität gegangen.

Die Universität Bielefeld hat vier strategische Forschungsschwerpunkte definiert, die interdisziplinär aufgestellt sind. Drei Querschnittsthemen verknüpfen die vier Schwerpunkte miteinander. Damit stellt sich die Universität Bielefeld explizit im sich gerade entfaltenden Feld der Data Science auf. Das „Bielefelder Center for Data Science“ ist dabei auch an Projekten zu Big Data Education/Data Literacy beteiligt.

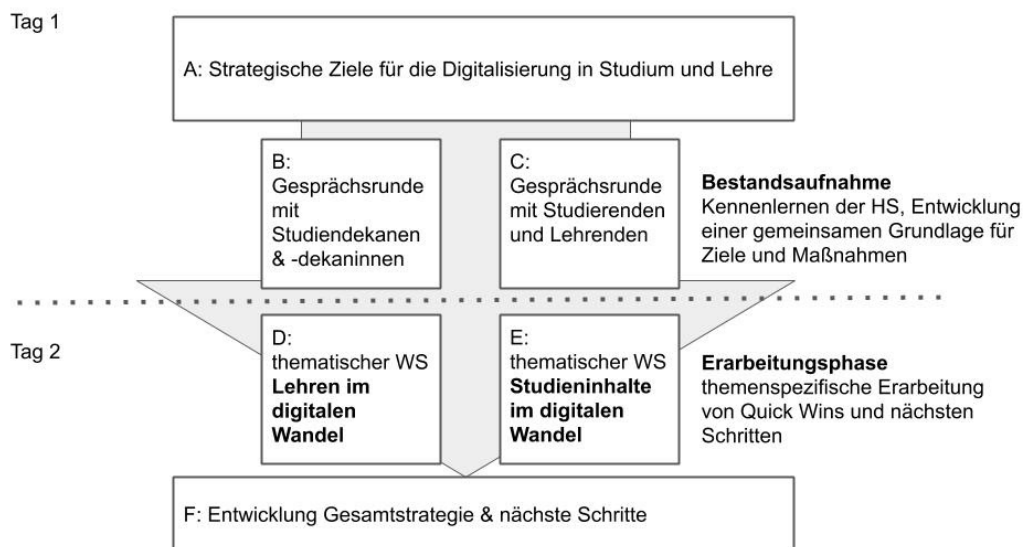
Das Profilvermerkmal der Interdisziplinarität zeigt sich in Studium und Lehre durch fachübergreifende Studienangebote sowie dem Bielefelder Studienmodell, das auch der individuellen Profilbildung und intensiven Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden dienen soll. Die Universität legt dabei großen Wert auf die fachwissenschaftliche und die didaktische Qualität der Lehre, die im intensiven Dialog mit den Studierenden weiterentwickelt wird.

Für den Peer-to-Peer-Beratungsprozess hat die Universität Bielefeld in ihrer Interessensbekundung ein schlüssiges Gesamtkonzept dargelegt, das sich im Selbstbericht und im Beratungsbesuch widerspiegelt hat. Als Themen für den Beratungsbesuch hat die Universität klare Herausforderungen und Ziele benannt sowie ein (auch finanzielles) Commitment für eine nachhaltige Verankerung der Ergebnisse aus dem Beratungsbesuch deutlich gemacht. Folgende Themenfelder hat die Universität Bielefeld für das Beratungsverfahren definiert:

- 1) Lehre im Wandel - Reflexion und Nutzung digitaler Möglichkeiten und Bedingungen
- 2) Studieninhalte im Wandel - Kompetenzen für eine digitalisierte (Arbeits-)Welt

## 2.2 Vor-Ort-Besuch

Am 22. und 23. Januar 2020 fand der Beratungsbesuch an der Universität Bielefeld statt. Neben den drei Expert\*innen („Peers“) wurde das Verfahren von Dr. Jörg Dräger, Geschäftsführer des CHE Centrum für Hochschulentwicklung als Moderator, sowie Dr. Jannica Budde als Koordinatorin und Dr. Christine Tovar als Protokollantin, beide CHE, begleitet. Der Ablauf des Beratungsprogramm wurde gemeinsam mit dem Peer-to-Peer-Projektteam und dem CHE/HFD abgestimmt. Das abgestimmte Protokoll des Beratungsbesuchs liegt der Universität Bielefeld vor.



Die übergreifende strategische Entwicklung „Studium und Lehre im digitalen Wandel“ bildete die Klammer für den zweitägigen Beratungsbesuch: Im ersten Teil des Beratungsbesuchs wurden, anhand der Selbstreflexion sowie weiterer hochschulübergreifender strategischer Prozesse, Ansätze eines gemeinsamen Verständnisses von Digitalisierung in Studium und Lehre (inkl. Ziele) mit der Peer-to-Peer-Projektgruppe entwickelt. Der letzte Slot „Entwicklung Gesamtstrategie & nächste Schritte“ diente der Reflexion der Ergebnisse aus Gesprächsrunden und thematischen, klar abgegrenzten Workshops in Hinblick auf das Narrativ. Hier wurden zudem Entscheidungs- und Partizipationsstrukturen diskutiert.

Gesprächsrunden wurden einerseits mit Studiendekanen und -dekaninnen sowie andererseits mit Studierenden und Lehrenden geführt, um das Bild der Digitalisierung an der Universität Bielefeld und der strategischen Einbindung dieser Gruppen zu schärfen. Im Workshop „Lehren im digitalen Wandel“ arbeiteten die zahlreichen Teilnehmer\*innen in Form einer Zukunftswerkstatt strategische Themen und Szenarien heraus. Im Workshop „Studieninhalte im digitalen Wandel“ wurden in einem World Café unterschiedliche Aspekte der Kompetenzentwicklung betrachtet. Die Ergebnisse dieser Gruppenarbeiten flossen in die Erstellung des Empfehlungsberichts ein.

## 3 Reflexion des Strategieprozesses

### 3.1 Einordnung

Die gesammelten Eindrücke zum Strategieprozess werden im Folgenden zusammengefasst und dabei, im Sinne einer ersten Systematisierung, unterschiedlichen übergreifenden Dimensionen und Handlungsfeldern zugeordnet. Diese basieren auf einem, durch das Hochschulforum Digitalisierung gemeinsam mit der TUHH und weiteren Mitgliedern der HFD-Community erarbeiteten, Konzept von insgesamt 14 strategischen Handlungsfeldern für Hochschulen. Diese verteilen sich auf die drei strategischen Dimensionen Strategie, Struktur und Kultur:

#### Strategie

1. Profilbildung der Hochschule
2. **Strategische Ziele für die Digitalisierung in Studium und Lehre**
3. Kooperationen im digitalen Zeitalter
4. Forschung und Entwicklung

#### Struktur

5. Verantwortlichkeiten und Entscheidungsstrukturen
6. Finanzierung
7. **Infrastruktur und Ausstattung**
8. Support und Beratung
9. Qualitätsmanagement
10. **Curriculumentwicklung**

#### Kultur

11. **Personalentwicklung (Qualifizierung und Austausch)**
12. **Anreizsysteme**
13. Interne Kommunikation
14. **Innovationskultur in Studium und Lehre**

Da jede Hochschule sowohl allgemein als auch im Rahmen der Strategieberatung unterschiedliche Schwerpunkte aufweist, werden an dieser Stelle nur die für die Universität Bielefeld relevanten Bereiche abgedeckt. Diese sind in der Übersicht markiert.

Mehr zu den Handlungsfeldern unter <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/dimensionen-des-digitalen-wandels>.

Praxisbeispiele zu den einzelnen Handlungsfeldern finden Sie im HFD-Showroom unter <https://showroom.hfd.digital/>.

### 3.2 Reflexion der Peers zum Strategieprozess (Ist-Stand)

#### 3.2.1 Strategie

Für uns Peers zeigte sich auf eindrucksvolle Weise, in welcher großen Vielfalt an der Universität Bielefeld über die Herausforderungen der Digitalisierung von Studium und Lehre nachgedacht wird. Die offene und lebendige Diskussion in den Arbeitsgruppen haben wir als getragen vom Gedanken der Kooperation und vom gegenseitigen Interesse empfunden. Die Universität Bielefeld verfügt über einen beeindruckend großen Schatz von erprobten Erfahrungen aus zahlreichen erfolgreichen und mitunter noch laufenden Projekten. Das spiegelte sich für uns u.a. darin positiv wider, dass an der Universität Bielefeld – im Vergleich zu vielen anderen Hochschulen – in der Strategiebildung zwei Säulen der Digitalisierung von Studium und Lehre gemeinsam und nicht separat betrachtet werden, indem die Fragen zur „Nutzung digitaler Formate für Veränderungen in der Lehre“ sowie zu den „Kompetenzen für eine Zukunft der Absolvent\*innen in einer Welt, die von wachsender Digitalität geprägt ist“ miteinander verknüpft werden.

#### Ziele

Bei der Frage nach dem „Warum Digitalisierung von Studium und Lehre?“, d.h. den strategischen Zielen, die erreicht werden sollen, waren die Antworten aber deutlich weniger einheitlich. Abhängig von Aufgabe und Rolle in der Hochschule haben wir unterschiedliche Interessen wahrgenommen, die zwar nicht konträr zueinanderstehen, aber noch keinen gemeinsamen Fokus bilden. Während das Rektorat und die zentralen Einrichtungen Schwerpunkte in der Verbesserung der Interaktion und der Gestaltung von Prozessen auch zwischen den Fakultäten setzten, sahen die Fakultätsvertreter\*innen den Fokus stärker auf der Veränderung und Verbesserung der Lehre durch digitale Möglichkeiten. Dabei überwog in den Diskussionsrunden die Perspektive auf eine angereicherte Lehre durch digitale Werkzeuge gegenüber einer, durchaus engagiert vertretenden und bereits praktizierten, Perspektive auf die fach- sowie mediendidaktische Weiter- und Neuentwicklung von Lehr- und Lernszenarien. Verstärkt wurde dies durch den Eindruck, dass zwischen den verschiedenen Akteursebenen ein deutliches Gefälle bezüglich der Erwartungen an Intensität und Umfang der Veränderungen besteht. Im Fokus des Rektorats stand eine neue allgemeine Lehr-/Lernkultur, während wir bei den Fakultäten stärker den Wunsch nach verbesserten, konkreten und vorwiegend klassischen Lehrformen im Sinne einer „Hörsaalkultur“ (bzw. Lehrveranstaltungskultur) gesehen haben. Übergeordnet zeigte sich in der Präsentation, dass von Seiten des Rektorats das Primat einer „Präsenzuniversität“ gesetzt wird und im weiteren dialogischen Austausch in den Workshops dann von den Teilnehmenden ohne Polarisierung von analog und digital das Primat diversitätsorientiert im weitesten Sinne auf eine „Hochschule als Ort gemeinsamen Lernens“ gelegt wurde.

Mit der Beschreibung der Strategie zur Digitalisierung von Studium und Lehre als Mosaik lässt sich der aktuelle Prozess sehr gut zusammenfassen. Es sind schon sehr viele schöne Steine vorhanden, die alle in sich rund sind, doch fehlt noch die Idee, wie das Bild am Ende aussehen soll. Erst wenn das Bild klar ist, kann nach unserer Ansicht die Universität Bielefeld darangehen, die richtigen Steine auszuwählen und zusammensetzen.

Zunächst sollte daher ein fokussiertes gemeinsames Zielverständnis darüber entwickelt werden, was die Universität im Bereich des digitalen Lehrens und Lernens erreichen will. Die Universität Bielefeld braucht in unseren Augen ein starkes Bild, vor dem sich die Akteure versammeln können. Um dies zu erreichen, halten wir die Gestaltung des Entwicklungsprozesses eines gemeinsamen Zielverständnisses für wichtig.

### 3.2.2 Struktur

#### **Verantwortlichkeiten**

Wie an anderen Peer-to-Peer-Hochschulen zuvor, haben wir den Eindruck, dass der Strategiebildungsprozess an der Universität Bielefeld durch die Beteiligung an dem Programm des HFD sowohl Struktur als auch Dynamik bekommen hat. Aktuell wird der Prozess noch im überwiegenden Maße von den zentralen Einrichtungen getragen und hat mit Prorektor Prof. Dr. Decker und Prorektorin Prof. Dr. Lütje-Klose eine starke Verankerung im Rektorat. Mit den Fokusgesprächen im Vorfeld und den Arbeitsgruppen erfolgte der Einstieg in eine stärker strategische und systematische Betrachtung der Digitalisierung von Studium und Lehre unter Einbeziehung verschiedener Akteure.

Damit steht der Prozess, nach unserer Ansicht, nun an einem wichtigen Punkt. Es geht nun weniger um die Ausformulierung einer Strategie, z.B. durch ein klassisches kollaboratives Strategiepapier. Vielmehr gilt es, einen nachhaltigen Prozess zu formen, der es erlaubt, auf den verschiedenen Funktionsebenen diese systematische Betrachtung fortzusetzen und zu operationalisieren. Hier könnte die Perspektive hilfreich sein, die Ausformulierung einer Strategie als gemeinsame Reise aller Stakeholder mit einzelnen Etappen denn als Projekt mit einem finalen Meilenstein in naher Zukunft zu begreifen. Aufgaben und Verantwortlichkeiten der einzelnen Ebenen, Gruppen und Personen müssen dabei eindeutig festgelegt und transparent sein.

#### **Infrastruktur, Ausstattung, Unterstützungsstrukturen**

Die Universität Bielefeld verfügt über ein sehr umfangreiches Angebot an Dienstleistungen und Systemen für Lehrende und Studierende zum digitalen Lernen und Lehren und kompetente Servicemitarbeitende. In den Zielgruppengesprächen ist aber wiederholt geäußert worden, dass diese Angebote nur unzureichend genutzt werden oder sogar, trotz umfangreicher Informationsmaßnahmen von Lehrenden und Studierenden, überhaupt nicht wahrgenommen würden oder gar bekannt seien. Die Vielzahl und Komplexität der Angebote wurden zum Teil als verwirrend empfunden (z.B. im Zusammenwirken von Lernraum / LernraumPlus). Gleichzeitig wurde in den Arbeitsgruppen mit Lehrenden und Servicemitarbeitenden von beiden Seiten artikuliert, dass es Lücken bei der Abdeckung der aktuellen Bedarfe von Lernenden gibt, z.B. beim Einsatz von Simulationen. Immer wieder wurde dabei von den Lehrenden der Bedarf nach niederschweligen Angeboten geäußert und zugleich, selbst bei großer Motivation für Neues, auf begrenzte Zeitbudgets für Lehre hingewiesen.

All diese Aussagen sind typisch für Hochschulen. Bei uns ist aber der Eindruck entstanden, dass die Angebote an der Universität Bielefeld in besonderen Maße durch Projekte geprägt wurden und weniger nachfrageorientiert ausgerichtet sind. Hierdurch ist eine Angebotsstruktur entstanden, die keine systematische Verankerung im Bedarf der Lehrenden und Studierenden hat. Wir sehen es als sinnvoll an, nach der Phase des breiten Experimentierens, einen systematischen Austausch zwischen Lehrenden und Service über die realen Bedarfe des digitalen Lehrens und Lernens zu etablieren und durch eine Fokussierung der Angebote sowohl die Nutzung zu vereinfachen als auch Spielräume für die bedarfsorientierte Weiterentwicklung zu erhalten. Konsequenterweise kann ein solcher Dialog hilfreich sein, um [gemeinsam] entscheiden zu können, Angebote gezielter auszubauen und wiederum andere Maßnahmen mit Blick auf tatsächliche Bedarfe weniger vorzuhalten oder (vorerst) einzustellen.

Um aber auch hier noch einmal das Bild des Mosaiks zu verwenden: Ausgewählte Systeme und Dienstleistungen sind wichtige Steine im großen Mosaik. Die Auswahl und das Polieren dieser Steine ist aber erst der zweite Schritt. Zunächst muss das große Bild feststehen.

### Curriculumentwicklung

Mehrere Aspekte haben unseren Eindruck über den Stand der curricularen Entwicklung an der Universität Bielefeld im besonderen Maße beeinflusst.

- A. Die Wahlfreiheit und der fachübergreifende Ansatz des Bielefelder Studienmodells: Unter anderem wurden die Möglichkeiten zur Vernetzung und zum interdisziplinären Lernen sowie der persönliche Dialog mit den Lehrenden von den Vertreter\*innen der Studierenden an diesem Modell besonders gelobt. Wir haben den Eindruck, das Modell wird fachübergreifend gelebt. Bedauert wurde allerdings mehrfach, dass die Lehramtsstudierenden diese Möglichkeit nicht haben.
- B. Der individuelle Ergänzungsbereich fällt grundsätzlich auf als ein möglicher Ort für die curriculare Verankerung von (interdisziplinären) Veranstaltungen, die dem Erwerb sogenannter fachübergreifender und fachbezogener „digitaler Kompetenzen“ dienen können. Mit der aktuellen Größe von 30 ECTS und einer einheitlichen Modulgröße von 10 ECTS kann dies aber nur einer von mehreren Ansatzpunkten sein.
- C. Von den teilnehmenden Lehrenden und Studierenden wurde den digitalen Kompetenzen ein hoher Stellenwert zugewiesen. Im Laufe der Arbeitsgruppen konnten erste Schritte unternommen werden, zu einem gemeinsamen breiteren Verständnis von digitalen Kompetenzen zu kommen. Data Literacy, Möglichkeiten und Grenzen der IT und von Algorithmen, digitale Kollaboration und Kommunikation sowie der kritische Umgang mit Informationen und digitalen Praktiken waren Themen, denen eine große Bedeutung für die Zukunft zugeschrieben wurden. Dies ging so weit, dass, z.B. bezogen auf Data Literacy Education, zunehmend über die zwei Tage hinweg eine konsensuale Tendenz spürbar wurde. Konkret drückte sich dieses darin aus, Data Literacy als ein mögliches Pflichtmodul für alle Studierende einzuführen, selbst unter der (vorgegebenen) Annahme, dass hierfür eine Reduktion im Kerncurriculum oder im individuellen Ergänzungsbereich notwendig wäre. Auch wenn uns bewusst ist, dass die Gruppe der Beteiligten am Strategieprozess naturgemäß immer intensiver engagiert ist als der Durchschnitt, so ist dieses breite Commitment dennoch besonders.
- D. Eingebettet wurde dies in der Diskussion durch übergreifende Kompetenzen für das Zeitalter der Digitalität, die weitgehend der Persönlichkeitsbildung dienen (z.B. Risikobereitschaft, Fehlerkultur, Selbsteinschätzung und Selbstwirksamkeit, Kreativität, Kritikfähigkeit). Im Unterschied zu anderen Hochschulen drückt sich in unseren Augen hier die Bedeutung der digitalen Kompetenzentwicklung an der Universität Bielefeld als gemeinsames Anliegen aus. Zugleich wurde hierin deutlich, dass die Universität Bielefeld ihrer Kernaufgabe, Ermöglichung von Persönlichkeitsbildung durch Wissenschaft, gerade im Zeitalter der Digitalität hohe Priorität einräumt.

- E. Die aktuelle Umstellung auf die Systemakkreditierung und die damit verbundenen neuen Instrumente der Qualitätssicherung bieten in unseren Augen ein sehr großes Potential für die curriculare Weiterentwicklung. Eine Verbindung der digitalen Kompetenzentwicklung mit der Systemakkreditierung halten wir für empfehlenswert.

Zusammenfassend ist unser Eindruck, dass die Universität Bielefeld sich zum exakt richtigen Zeitpunkt mit Blick auf ihr übergeordnetes Ziel der Persönlichkeitsentwicklung mit der Frage der curricularen Integration digitaler Kompetenzen beschäftigt, genau die richtigen Fragen stellt und für diesen Prozess gut aufgestellt ist. Eine Verankerung in den Curricula halten wir für unverzichtbar, um digitale Kompetenzen nachhaltig zu fördern.

### 3.2.3 Kultur

Die Beteiligten an den Gesprächsrunden und Arbeitsgruppen haben uns eine offene und sehr lebendige Diskussionskultur präsentiert, in welcher die aktuell wichtigen Fragen zur Digitalisierung von Studium und Lehre gestellt werden. Spürbar war die Bereitschaft zur fachübergreifenden Zusammenarbeit und das große gegenseitige Interesse. Die Studierenden haben sich mit großem Selbstverständnis mit ihren Ideen in die Diskussion eingebracht.

Das vielfältige Engagement in den verschiedenen Gruppen war beeindruckend. Wir konnten beobachten, wie sich die verschiedenen diskutierten Themen (Ziele, Kompetenzen, Lerntechnologien) immer weiter angenähert haben. Dabei wurden die digitale und die analoge Lehre nie als Gegensätze definiert, sondern vielmehr als verschiedene Ansätze einer gemeinsamen diversitätsgerechten und lernendenorientierten Lehr-/Lernkultur. Wichtig erschien den Teilnehmenden dabei, dass Lehre durchweg wertgeschätzt wird.

Die Veränderung der Lehr-/Lernkultur erfordert aber, wie jeder Kulturwandel, eine Änderung von individuellen Haltungen und Rollen. Diese sind wiederum stark abhängig von den institutionellen Haltungen und Rahmenbedingungen. Veränderungsprozesse müssen akzeptiert und initiiert werden. Ein wichtiger Schritt in der Strategiebildung ist, nach der Erarbeitung von Zielen, die Entwicklung eines gemeinsamen, sinnstiftenden Zielbildes (des Mosaiks) und passenden Teilnehmungsformen sowie, wo nötig, von Anreizen.

### Personalentwicklung und Anreize

Anreize für Engagement in der Lehre bzw. das Fehlen derselben sind in den Diskussionen von den Lehrenden immer wieder angesprochen worden. Als mögliche Anreize wurden von den beteiligten Lehrenden Stichworte wie Lehrdeputatsermäßigung, finanzielle Unterstützung, ideelle und materielle Anerkennung, Entlastung von anderen Aufgaben und Erleichterung durch Kooperation genannt. Seitens der Fakultäten wurde immer wieder der Wunsch nach niederschweligen Formaten eingebracht. Dies geht einher mit der Betonung des zeitlichen Aufwandes für die neuen Lehrformate und der Konkurrenz zwischen Forschung und Lehre in Bezug auf die investierte Zeit. In diesen Argumentationen ist die Universität Bielefeld nicht anders als andere forschungsstarke Universitäten. Dies betont aber noch einmal besonders, dass der Stellenwert der Lehre mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln herausgestellt werden sollte. Auch dies ist ein Aspekt einer veränderten Lehr-/Lernkultur.

Es wurde in den unterschiedlichen Diskussionen auch deutlich, dass nicht alle Lehrenden mehr alles selbstständig und ohne Unterstützung bewältigen können – selbst wenn diese hochschuldidaktische

Angebote wahrnehmen. Ein Beispiel aus der Diskussion zeigt sehr eindrücklich, dass neue Formen der Begleitung von Lehrenden bei der Entwicklung von fachspezifischen Lernformaten durch medien- und hochschuldidaktische wie medienproduzierende Expert\*innen sinnvoll wäre. So hat sich eine besondere Herausforderung im Laufe der Diskussion ergeben, und zwar zur Verwendung von Simulationen für das vertiefende Verständnis von Inhalten: Es werden mehr Personen mit entsprechenden Kompetenzen zur Unterstützung der Lehrenden benötigt. Hier wurden z.B. gezielte Maßnahmen der Qualifizierung von Studierenden in den Studiengängen Informatik und Medienpädagogik vorgeschlagen. Auch Team-Teaching Modelle mit gemischter Expertise wurden als Möglichkeit diskutiert.

Zusammenfassend kann man sagen, dass Anreize und Personalentwicklung wichtige Bausteine der Lehr-/Lernkultur sind. Bestehende Anreize werden nach unserem Eindruck von den Lehrenden aber nicht als ausreichend wahrgenommen, die Rahmenbedingungen (z.B. Lehrdeputatsregeln) als ungenügend oder unklar empfunden und vorhandene Erfolgsgeschichten noch nicht ausreichend 'vermarktet'. Hierin sehen wir noch ein großes Potential.

### **Kommunikation und Austausch**

In der Kommunikation und Information haben wir die größte Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage wahrgenommen. Trotz der vielen unterschiedlichen Projekte und Aktivitäten und der großen Vielfalt von Angeboten wissen viele gar nicht genau, welche Angebote es an der Universität und in den Fächern bereits gibt. Auch die Studiendekane und -dekaninnen haben davon berichtet, dass es in den Fakultäten kaum systematischen Austausch über neue Lehrformate oder für das Fach sinnvolle, digitale Werkzeuge gibt. Die Verbreitung von guten Lösungen erfolgt daher nur auf informellem Wege, z.B. wenn ein Tool ein bestehendes Problem der Lehrenden löst.

Die Kommunikation und der Austausch über die Lehre, zwischen Service und Lehrenden sowie den Lehrenden untereinander ist facettenreich und bedarf einer passgenauen Ausgestaltung hinsichtlich der jeweiligen Struktur und Kultur der Fakultäten und Hochschule insgesamt. Es gibt aber einige grundsätzliche Aspekte, die hierbei förderlich oder hinderlich sind.

- Information soll relevant sein. Je gezielter die Information und je näher das Beispiel an dem eigenen aktuellen Lehralltag, desto höher die Bereitschaft, diese auch anzunehmen.
- Die beste Kommunikation basiert auf Interaktion. Die Prinzipien der Hochschuldidaktik gelten für den Austausch zwischen Service und Lehrenden genauso wie in der Lehre. Wissen und Kompetenz werden von den Lernenden erworben und intern aufgebaut und können nicht vermittelt werden.
- Formale Entscheidungsgremien wie die Konzile der Dekane und Studiendekane sind nicht geeignet, um innovative neue Lösungen intensiv zu diskutieren oder Informationen an die Lehrenden zu verbreiten. Sie können aber sehr gut dabei helfen, Anerkennung für das Engagement der Lehrenden zu generieren und dem Austausch über Lehre einen wertschätzenden Rückhalt zu geben.
- Im Gegenzug sind fakultäts- und organisationseinheitenübergreifende Think Tanks nicht geeignet, bindende Entscheidungen zu treffen. Sie bieten allerdings eine sehr gute Gelegenheit, Personen mit unterschiedlichem Hintergrund zusammenzubringen und disziplinübergreifend für eine innovative Lehrentwicklung Impulse zu geben



## 4 Handlungsempfehlungen

---

### 4.1 Weiterentwicklung der Gesamtstrategie

#### 4.1.1 Narrativ und Zielsetzung

Im Laufe des Peer-to-Peer-Besuches wurde von den Beteiligten der Kern eines Narrativs entwickelt, welches die Erwartungen an die Digitalisierung in Studium und Lehre ausdrückt. Wir halten es für wichtig, diesen Prozess der Definition und Transformation der Ziele der Digitalisierung in ein sinnstiftendes Narrativ für die Universität Bielefeld weiterzuführen. Diese Zieldefinition ist in unseren Augen der wichtigste und erste Schritt und sollte Grundlage für die Ableitung von Strukturen, Prozessen sowie Support- und Kommunikationsmaßnahmen sein.

Der entwickelte Kern des Narrativs fokussiert auf die Erweiterung der Optionen in Lernen und Lehren ohne Polarität zwischen physischer und virtueller Realität:

- Digitalisierung eröffnet einen Raum für neue Formen des gemeinsamen Lernens: Studierende und Lehrende können mehr über das Format und zwischen verschiedenen Optionen der Darbietung entscheiden (Flexibilisierung).
- Digitalisierung ermöglicht mehr Varianten von Miteinander und Kommunikation (Interaktion).
- Diversitäts- und lernendenorientierte Darstellungsformen wie Visualisierungen und Simulationen fordern Studierende zur Eigentätigkeit auf und ermöglichen es, Lehre explorativer zu gestalten. (Verständnis vertiefen)

Weitere Ziele, die in den Arbeitsgruppen genannt wurden, waren die Personalisierung des Studiums, eine Förderung der Diversitätsorientierung, die Verstärkung der Studierendenmotivation und Lernendenorientierung sowie die Intensivierung der Interdisziplinarität und die Schaffung von mehr Transparenz zwischen den Fakultäten.

Wir empfehlen, das Narrativ zu präzisieren, auszuformulieren und umfassend zu kommunizieren. Sie setzen so ein Richtungssignal, welches einen in unseren Augen notwendigen Fokus für die Konzentration Ihrer Maßnahmen zur Digitalisierung von Studium und Lehre bildet. Zusammen mit der Verknüpfung von Forschungsschwerpunkten der Universität Bielefeld bietet das Narrativ zugleich die Chance, als Vorreiter von Fächerkulturen in den Geistes- und Sozialwissenschaften zu dienen und so selbst als Hochschule zum Vorbild mit der Ausrichtung der eigenen Digitalisierungsstrategie zu werden.

Ein weiterer wichtiger Diskussionspunkt war die Definition von Kompetenzen der Studierenden für eine digitale Welt. Hierbei wurde von den Teilnehmenden deutlich artikuliert, dass die übergreifenden Kompetenzen für das Zeitalter der Digitalität weitgehend der Persönlichkeitsbildung (Haltung, Ich-Stärke und soziale Kompetenz) dienen. Dies greift anschaulich auf, dass digitale und analoge Lehr- und Lernformen nicht in Konkurrenz zueinander gesehen werden, sondern als sich gegenseitig ergänzende Komponenten. Digitalisierung bietet der Universität vielmehr neue Möglichkeiten, passend zum Leitbild Lehre, regelhaft weitere Gelegenheitsfenster für diese Art des Kompetenzerwerbs zu konstruieren und die Hochschule als gemeinsamen offenen Lernort zu gestalten.

#### 4.1.2 Governance und Partizipation

Die Gestaltung einer neuen Lehr-/Lernkultur hat nur Erfolg als eine gemeinsame Anstrengung aller Ebenen und Akteursgruppen an der Universität Bielefeld. Es zeigt sich, dass durch die Digitalisierung neue Rollen entstehen und sich so Entscheidungsstrukturen und Hierarchie-Ebenen verändern können. Dies erfordert die Reflexion bestehender sowie Offenheit für neue Rollen, gepaart mit professioneller Gelassenheit und dem Mut zu kurzfristigen (mitunter im Nachgang auch weniger erfolgreichen) Entscheidungen.

1. Auf Ebene der Hochschulleitung empfehlen wir ein klares Commitment zu fokussierten Zielen und einem sinnstiftenden Narrativ. Dazu zählt auch die Klärung relevanter hochschulweiter Rahmenbedingungen. Hierzu gehören vor allem die Fragen nach einer verbindlichen Verankerung von Studienangeboten zum Erwerb digitaler Kompetenzen, der Rolle, die dabei der „Individuelle Ergänzungsbereich“ einnehmen kann und sollte, der Integration in die Systemakkreditierung, zur Personalentwicklung, den Unterstützungsangeboten sowie zur Schaffung von Anreizen der Veränderung des Lehrdeputats und der Finanzierung von Lehrinnovationen.
2. Für die curriculare Entwicklung empfehlen wir eine konsequente Fokussierung auf das gewählte Narrativ und deren Integration in die Prozesse der Systemakkreditierung (s.u.).
3. Für die hochschulweite Partizipation empfehlen wir – um den Schwung des begonnenen Prozesses zu nutzen – als Sofortmaßnahme die Projektgruppe für eine Übergangszeit mit häufigen regelmäßigen Treffen (z.B. 4-6 Wochen) zu belassen und bei jedem Treffen einen ausgewählten Bereich vertiefend in den Blick zu nehmen und die zentralen Stakeholder zusätzlich einzuladen. Dieses Format kann zur Ausrichtung an einer Nutzenorientierung von Angeboten und Strukturen und zur Gestaltung des weiteren Partizipationsprozesses genutzt werden. Lehrende und Studierende sollten weiterhin regelhaft vertreten sein.

Für den langfristigen Erfolg des Prozesses empfehlen wir die Partizipation auf mehreren Ebenen zu gestalten:

- a) Über die formalen Strukturen zur Formulierung und Umsetzungen von Beschlüssen.
- b) Durch einen Diskussionsraum außerhalb der formalen Gremien, aus dem Impulse für Innovationen kommen. Dies kann z.B. ein ThinkTank sein, in dem Lehrende, Studierende, Vertreter\*innen der Fakultäts- und Hochschulleitung sowie aus dem Third Space auf Augenhöhe miteinander diskutieren und Zukunftskonzepte entwickeln.
- c) Über Beteiligungsformate auf breiter Ebene zur Förderung der Diskussionskultur über die Lehre und der kontinuierlichen engeren Anbindung an den Bedarf der Lehrenden und Studierenden. Hierzu bedarf es Dialogformate sowohl innerhalb der Fakultäten als auch über Fakultätsgrenzen hinweg, deren Ergebnisse systematisch zusammen- und weitergetragen werden.<sup>2</sup>
- d) Für die Serviceeinrichtungen bzw. den Third Space empfehlen wir einen stärkeren Austausch mit Lehrenden und Studierenden, um die Angebote bedarfsgerecht

<sup>2</sup> Ein Beispiel ist das Projekt „Digitale Zukunft“ der Beuth Hochschule, wo die Strategieentwicklung unter einem engen Einbezug der Fachbereiche, anderen Hochschulen und Hochschulpartnern erfolgte (<https://projekt.beuth-hochschule.de/digitale-zukunft/>).

weiterzuentwickeln. Wir möchten anregen, dafür das direkte Gespräch zu suchen, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln (s.u).

- e) Eine transparente Dokumentation der Treffen in der Projektgruppe in Form eines Living Documents, damit nicht der Eindruck einer geheimen Planungseinheit für die Strategieentwicklung entsteht, sowie einer verantwortlichen Person, die die Prozessmoderation als Beauftragte\*r übernimmt und als Ansprechpartner\*in in der Hochschule fungiert.

In Peer-to-Peer-Verfahren an anderen Hochschulen hat sich gezeigt, dass insbesondere die hierdurch angeregten Reflexionen und Diskussionen innerhalb der Hochschule einen starken Impuls für die Weiterentwicklung von Digitalisierung in Studium und Lehre ausgelöst haben, wenn es gelingt, diese Dynamik aufrecht zu halten.

#### 4.1.3 Anreize und Wertschätzung, Austauschformate und Strukturen

Grundvoraussetzung für einen Kulturwandel ist eine Steigerung der Wertschätzung für den Bereich Lehre. Hierzu halten wir es für notwendig, die Lehre immer wieder zu thematisieren, die Lehrenden stärker zu vernetzen sowie Austausch und Kooperation zu fördern.

Der Grad der Bereitschaft, sich mit dem Thema Veränderungen in der Lehre intensiver zu beschäftigen, ist abhängig von der Bedeutung und dem Wert, welche die Einzelnen dem Thema Studium und Lehre zubilligen. Hier bedarf es ebenfalls eines Kulturwandels. Es muss selbstverständlich sein, neben der Forschung, über die Lehre als zumeist häufig zweite von Hochschulen benannte zentrale Aufgabe zu sprechen.

Ein wichtiger Faktor für die Bedeutung des Themas ist die Anerkennung, z.B. durch die Hochschulleitung und Fakultätsleitungen. Widersprüchliche, halbherzige oder unklare Aussagen aus den Leitungsebenen schmälern die Erfolgchance. Öffentliche Anerkennung steigert diese. Nutzen Sie alle Kommunikationskanäle (analog und digital, intern und öffentlich), um Anerkennung zu kommunizieren – und schlicht gute Lehrpraxis zu bewerben und für deren interne und externe Sichtbarkeit zu sorgen.<sup>3</sup>

Ein wichtiges Mittel sowohl der Anerkennung als auch der Steuerung sind Fördermittel für die Lehrentwicklung. Wir empfehlen, dieses Instrument zu verwenden, um gezielt gewünschte strategisch relevante Veränderungen und Innovationen in der Lehre zu unterstützen.

1. Schaffen Sie ein internes Förderprogramm, in dem Sie aktiv mit den Studiendekanaten und Lehrenden Zukunftsformate gestalten. Lösen Sie sich dabei von dem üblichen Prinzip, dass einzelne Lehrende Anträge für ihre Veranstaltungen stellen und ein Expertengremium dann auswählt. Kehren Sie das Prinzip der Förderausschreibung um: Die Studiendekanate bewerben sich mit einem Studiengang und einem strategischen Ziel und Sie bilden dann eine Expert\*innengruppe inkl. Lehrenden des Studiengangs, um das Projekt gemeinsam zu gestalten und umzusetzen. Die systematische Implementierung von Data Literacy könnte hier den Anfang machen, um das Verfahren musterhaft zu etablieren und hinsichtlich dessen sinnvoller Machbarkeit überprüfen zu helfen.

---

<sup>3</sup> Für eine Kommunikation nach außen können Sie beispielsweise bestehende Plattformen wie Hochschulforum Digitalisierung oder e-teaching.org nutzen.

2. Koppeln Sie jegliche Förderung mit einer stärkeren Verpflichtung zum Austausch über die Lehrprojekte. Nutzen Sie hierfür nicht schriftliche Berichte, sondern bauen Sie interaktive öffentliche Austauschveranstaltungen, z.B. in Form von Transferworkshops, Lehre-Lunch/Coffee,<sup>4</sup> wie die an der Universität Bielefeld bestehende LehrBar<sup>5</sup> aus.

Ein hohes Potential für eine offene und innovative Lehr-/Lernkultur liegt in den jungen Wissenschaftler\*innen, die im Rahmen ihres Doktorats Lehre übernehmen. Um die oft hohe intrinsische Motivation zu stärken, empfehlen wir, für diese Zielgruppe eigene Anreizsysteme zu schaffen. Beispiele für klassische Formate sind offizielle hochschuldidaktische Fortbildungen, die in das Qualifikationsportfolio aufgenommen werden können, Lehrpreise für Nachwuchslehrende und die Anrechnung in Graduiertenprogrammen oder die Qualifizierung für gesonderte Fortbildungen (z.B. Masterclasses mit wenigen Teilnehmenden). Wirksam können aber insbesondere bei dieser Gruppe auch informelle Formate sein, die die Vernetzung zwischen den Lehrenden fördern, z.B. Austauschformate zu Themen wie „Erfolgreich scheitern in der Lehre“, Lernlabs oder Lehrveranstaltungen, die gemeinsam mit den Studierenden als Forschungsprojekt aufgesetzt werden können.

Ein wichtiger Faktor für die Entwicklung von Engagement für die Lehre ist die Wahrnehmung der Lehrenden, dass sich Engagement auch lohnt. Die Entwicklung von digitalen Lerninhalten, von z.B. Simulationen, ist in der Regel mit hohen zeitlichen Anfangsinvestitionen verbunden. Wir empfehlen, hierfür den gesetzlichen Spielraum für die Anrechnung auf das Lehrdeputat auszunutzen und über eine Handreichung die Anerkennungspraxis transparent zu machen.<sup>6</sup> Hierbei sollte auch den Möglichkeiten des Team-Teachings Aufmerksamkeit geschenkt werden. Darüber hinaus sollte die Möglichkeit geprüft werden, über den Rahmen der Lehrverpflichtungsverordnung hinaus, die Entwicklung digitaler Lehrformate und Angebote durch nichtkapazitätswirksame Deputatsverringerungen zu unterstützen, indem die Universitätsleitung entsprechende Entlastungstatbestände formuliert.

Ein ebenso wichtiger Faktor sind die technischen Hürden. Diese sind, in Abhängigkeit von der eingesetzten Technologie (Simulationen, interaktive Lernmodule etc.) und dem technischen Hintergrund der Lehrpersonen, unterschiedlich hoch. Eine mögliche Lösung dieses Problems ist ein Prozess der Personalentwicklung und des disziplinübergreifenden Austausches in Kombination mit zentralen Angeboten zu Software und Unterstützung beim Einsatz. Wir empfehlen, auf den vorhandenen Erfahrungen der Fakultäten aufzubauen und die Servicedienstleistungen in diese Richtung zu entwickeln. Ähnliches gilt für rechtliche Hürden, so die Stärkung von Open Educational Resources (OER), die in der Lehre entlang der NRW-Strategie weiter ausgebaut werden sollte.

<sup>4</sup> Zahlreiche Hochschulen bieten didaktische Kurzformate in der Mittagspause an. Beispiele hierfür sind die LernPause der Universität Paderborn (<https://www.uni-paderborn.de/universitaet/bildungsinnovationen-hochschuldidaktik/e-learning/lernpause/>) und die „didaktische Stulle“ an der HTW Dresden (<https://www.htw-dresden.de/hochschule/lehre-an-der-htw-dresden/weiterbildung/didaktische-stulle>). An der Leuphana Universität Lüneburg findet einmal im Jahr der sogenannte Leuphana Salon zu Lehrthemen statt (<https://showroom.hfd.digital/beispiel/5>)

<sup>5</sup> <https://www.uni-bielefeld.de/einrichtungen/zll/hdle/lehrbar/>

<sup>6</sup> Ein Beispiel für eine transparente Anerkennungspraxis bietet die Universität Duisburg Essen mit ihrem mehrstufigen Anrechnungssystem, welches nach dem Betreuungsaufwand gewichtet ([https://www.uni-due.de/imperia/md/content/zentralverwaltung/prozessmanagement/e\\_learning\\_anrechnung\\_an\\_der\\_ude.pdf](https://www.uni-due.de/imperia/md/content/zentralverwaltung/prozessmanagement/e_learning_anrechnung_an_der_ude.pdf)). Ein weiteres Beispiel ist das Programm „Innovative Lehrkonzepte“ der Hochschule Bremerhaven, wo mittels einer Ausschreibung die Deputatsanrechnung bei eLearning-Konzepten erfolgt (<https://www.hs-bremerhaven.de/organisation/servicestellen/servicestelle-lernen-und-lehren/angebote-fuer-lehrende/foerdermoeglichkeiten/ausschreibung-innovative-lehrkonzepte/#c12592>)

Hierbei sollte darüber hinaus geprüft werden, wo Kollaborationsinteressen bestehen, um Informatik und Didaktik stärker zusammenzudenken, und wie der Bereich Medienpädagogik stärker nutzbar gemacht werden kann. Über gemeinsame interdisziplinäre Projekte rund um Erstellung und Einsatz von Simulationen in der Lehre der Anwendungsfächer können z.B. gezielt Studierende für diesen Bereich interessiert werden.

#### 4.1.4 Rolle der Serviceeinrichtungen/Third Space

Als Herausforderung für die Serviceeinrichtungen sehen wir die Weiterentwicklung der Systeme und Dienstleistungen stärker auf den konkreten Bedarf der Lehrenden und Studierenden (Nachfrageorientierung) und die formulierten Ziele der Digitalisierung auszurichten. Hierzu sollten Lehrende, Studierende und die Expert\*innen der Serviceeinrichtungen den direkten Dialog miteinander stärken.

Dabei gilt es aber zu beachten, dass der vielfach geäußerte Wunsch nach niederschweligen Angeboten nicht in allen Fällen zielführend ist. Vielmehr kann es sich lohnen, die Notwendigkeit eines höheren Anfangsengagements in Kauf zu nehmen, um dadurch deutlich größere Erfolge für die Lehre zu realisieren. Auch gilt es, über den aktuellen Bedarf hinaus, die neuen Entwicklungen in den digitalen Lerntechnologien mit einzubeziehen, was von den Lehrenden in der Regel nicht zu erwarten ist.

Wir empfehlen daher bei Fragen der digitalen didaktischen Innovation in der Lehre die identifizierten Ziele zu den zentralen Kriterien der Betrachtung zu machen, sich darauf zu konzentrieren, vermeidbare Komplexität aus den Angeboten, wie beispielsweise die Abgrenzung von Lernraum und LernraumPlus, zu entfernen und den Service auf den benötigten Unterstützungsbedarf auszurichten.

Vor diesem Hintergrund halten wir folgende Schritte für sinnvoll:

- Analyse der aus den Zielen abgeleiteten aktuellen und zukünftigen Bedarfe und Anforderungen für die Digitalisierung von Lehren und Lernen und die passenden Unterstützungsstrukturen im Dialog mit Lehrenden und Studierenden
- Überprüfung der bestehenden Angebote auf Redundanzen und Fokussierung
- Weiterentwicklung der Angebote zur Abdeckung des ermittelten Bedarfs und regelmäßige Rückkopplung mit den Zielgruppen, um eine langfristige sinnvolle Passung zu erreichen

Um die Wahrnehmung der technischen und didaktischen Serviceangebote zu stärken, empfehlen wir den Zugang hierzu zu bündeln und transparenter darzustellen. Unabhängig von der organisatorischen Einbindung der einzelnen Serviceeinheiten, kann eine zentrale Kontaktstelle, z.B. über ein gemeinsames Ticketsystem und die Darstellung der Ansprechpartner\*innen über eine Servicelandkarte oder zentrale Landingpage auf der Website der Universität Bielefeld, den Zugang für Lehrende und Studierende erleichtern.

Mitarbeitende im didaktischen/technischen Support für das digitale Lernen und Lehren sowie in der Bibliothek wirken im „Third Space“, d.h. an der Schnittstelle zwischen Lehre und Administration. Die Universität Bielefeld verfügt durch die zahlreichen erfolgreichen Projekte über einen großen Pool an kompetenten Servicemitarbeiter\*innen. Wir möchten empfehlen, die positive Wahrnehmung dieser unterstützenden Rolle in der Hochschule und in hochschulübergreifenden Gremien als Teil des Kulturwandels zu fördern.

#### 4.1.5 Kommunikation und Transparenz

Die große Herausforderung der Kommunikation auf dem Weg zu einem Wandel der Lehr-/Lernkulturwandel ist, über die intrinsisch Motivierten auch andere Lehrenden und Studierende zu begeistern. Durch das Narrativ der Universität Bielefeld werden die Ziele der Digitalisierung fokussiert, müssen im nachfolgenden Prozess für und durch die einzelnen Lehrenden aber noch heruntergebrochen werden.

Es erscheint nicht notwendig, im ersten Schritt alle Lehrenden zu überzeugen. Setzen Sie Schwerpunkte und generieren Sie überzeugende Beispiele. In jeder Fakultät gibt es Personen, die auch außerhalb der formalen Strukturen große Überzeugungskraft auf die Kolleginnen und Kollegen ausüben. Wir empfehlen, diese Personen direkt anzusprechen und zu überlegen, wie man sie an die Projektgruppe sinnvoll anbinden könnte, z.B. für passende partizipative Formate in der jeweiligen Fakultät.

Ein pragmatischer Ansatz kann sein, sich zunächst gezielt auf Lehrveranstaltungen mit bekannten Problemen zu konzentrieren und hieran die Vorteile der digital unterstützten Lehre durch die Lösung der Probleme zu verdeutlichen. Wir empfehlen, Veranstaltungen für diesen problemorientierten Ansatz gemeinsam mit den Studiendekanaten und Lehrenden zu identifizieren und entsprechende Veränderungen gezielt durch Fördermaßnahmen mit Referenz auf bestehende gute Praxis an anderen Hochschulen in diesem Fach zu unterstützen.

Die Beobachtung an anderen Hochschule zeigt, dass durch intensive interne Öffentlichkeitsarbeit Effekte ausgelöst werden können, die den Stellenwert der Digitalisierung in Studium und Lehre in der Wahrnehmung der Lehrenden erhöhen. Hierzu gehören die Darstellung von erfolgreichen Praxisbeispielen, besonderen Leuchtturmprojekten sowie die Darstellung von geförderten Projekten.<sup>7</sup> Wir empfehlen dabei wiederholt, alle verfügbaren Medien und Kommunikationskanäle zu nutzen (print und digital).

Von den Teilnehmenden aller Statusgruppen wurde vom Rektorat ein klares Richtungssignal gewünscht. In diesem Zusammenhang gilt nach unserer Ansicht „there is never ever too much communication“.

---

## 4.2 Curriculumentwicklung und Einbringen von Kompetenzen

Sowohl im Selbstbericht als auch im Verlauf der zwei Tage unseres Besuchs wurde dem Thema Digitale Kompetenzen eine große Bedeutung zugeordnet. Diese wurden in den Kontext von allgemeinen Kompetenzen im digitalen Zeitalter (Persönlichkeitsentwicklung) und der Einheit von Lehre und Prüfungen gestellt. Der Prozess der Beurteilung, welche digitale Kompetenzen obligatorisch oder ergänzend angesehen werden und integrativ in Fachveranstaltungen oder als interdisziplinäres Zusatzangebot adressiert werden, hat an den meisten Hochschulen erst begonnen und muss immer vor dem Hintergrund der Ziele der Hochschule und der Fachkulturen beantwortet werden.

---

<sup>7</sup> So müssen z.B. an der RWTH Aachen Projekte, die durch den Explorative Teaching Space gefördert werden, mit einem Online-Steckbrief vorgestellt werden – unabhängig davon, ob ein Projekt erfolgreich ist (<https://www.rwth-aachen.de/go/id/cdkb/>).

Wir empfehlen der Universität Bielefeld folgende Schritte in Betracht zu ziehen:

1. Vereinbaren Sie entlang Ihres (aktualisierten) Leitbildes Lehre der Universität Bielefeld eine Anzahl an spezifischen digitalen Kompetenzen, über die alle Absolvierenden der Universität Bielefeld verfügen sollen. Entwickeln Sie hierfür ein fakultätsübergreifendes Angebot. Eine Möglichkeit wäre, dies in Blended-Learning-Formaten oder Flipped-Claasroom-Varianten als jeweils passenden Mix oder Kombination von Selbstlernkursen, Tutorien oder Workshops in einem Makerspace und Präsenzveranstaltungen als handlungsorientierten Diskurs zu gestalten. Sie können dies zugleich dafür verwenden, die Studierenden mit digitalen Lernformen und Lernräumen vertraut zu machen.
2. Erstellen Sie als Teil der Systemakkreditierung für die curriculare Weiterentwicklung einen Rahmen und Kriterienkatalog zu den digitalen Kompetenzen.<sup>8</sup> Kombinieren Sie dies mit anderen Aspekten der Kompetenzentwicklung.
3. Nutzen Sie die Studiengangsgespräche im Rahmen der Systemakkreditierung, um aus diesem Rahmen heraus für die jeweiligen Studiengänge spezifische digitale Kompetenzen festzulegen und diese in den Curricula zu verankern.
4. Kompetenzen können nicht vermittelt, sondern müssen von den Studierenden aktiv erworben werden. Viele digitale Kompetenzen werden erst über den Studienverlauf in der konkreten Anwendung aufgebaut und müssen daher über das Studium in den einzelnen Veranstaltungen immer wieder aufgegriffen und sinnhaft im Fach oder möglichen Tätigkeitsbereichen verortet werden.
5. Unterstützen Sie die Teilnehmer der Studiengangsgespräche bei dieser Aufgabe durch passende Qualifikationsangebote zur curricularen Entwicklung, z.B. in Form von curricularen Werkstätten der Hochschuldidaktik für Studiendekanate, Studiengangsverantwortliche und andere Multiplikator\*innen. Ergänzen Sie dies mit Angeboten für Lehrende und beziehen Sie Studierende mit ein.
6. Verwenden Sie gezielt Fördermittel, um die Lehrenden beim Aufbau digitaler Lehr- und Lernmaterialien zu unterstützen, die diesen Zielen entsprechen. Versuchen Sie dabei, Synergien in den Fachkulturen zu nutzen. Der Austausch von Lernmaterialien im NRW-Netzwerk und die Verwendung von OER-Materialien kann helfen, die Arbeitslast zu reduzieren.
7. Binden Sie Vertreter\*innen der Berufspraxis und aus relevanten Verbänden in die Klärung des Kompetenzprofils ein und gleichen Sie deren Erwartungen mit den fachlichen Erfordernissen auf Hochschuleseite ab.

---

<sup>8</sup> Nutzen Sie dazu bestehende und bekannte Kompetenzrahmen. So verweisen Sie bereits in Ihrem Selbstbericht auf den Kompetenzrahmen der KMK. Weitere Informationen zu Kompetenzfeldern und Future Skills bietet auch das Hochschulforum Digitalisierung, z.B. in Form von Ergebnissen der Ad-hoc Arbeitsgruppe „Curriculum 4.0“ (<https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/themen/curriculum-40>).

## 5 Fazit

Der Strategieprozess in Bezug auf die Digitalisierung von Studium und Lehre sollte an der Universität Bielefeld mit großer Dringlichkeit weiter vorangetrieben werden. Für den weiteren erfolgreichen Prozess empfehlen wir, in der aktuellen Phase mit folgenden Schritten weiterzumachen:

- 1) Von der Universitätsleitung sollte alsbald ein sehr nachdrücklich und eindeutig formuliertes Signal an die gesamte Universität ausgehen, dass der Vorbereitung der Hochschule auf das Zeitalter der Digitalität durch eine Veränderung der Lehr- und Lernkultur und durch entsprechende Anpassung der Strukturen und Prozesse Priorität eingeräumt wird und dass jetzt eine neue Phase auf dem Weg dorthin begonnen hat.
- 2) Nach Jahren des projektorientierten Entwickelns und Experimentierens erscheint es nötig, dass die beteiligten Organisationseinheiten und Akteure auf der Mesoebene zusammen mit den Lehrenden und Studierenden zu klaren Entscheidungen kommen. Dabei gilt es, mit Blick auf das bisherige Geleistete und dem Wissen, dass die nächsten Jahre weitere Entwicklungen und Neuheiten auf die Hochschulen zukommen werden, zu klären, was sich bewährt hat und was weniger. Zudem sind klare Festlegungen im Sinne einer Priorisierung für die nächste Phase und etwaigen Umverteilung nötig.
- 3) Das Thema Digitalisierung in der Lehre ist ein Motor für den Austausch über die Lehr- und Lernkultur, die die Universität Bielefeld abbilden möchte. Der Prozess der Auseinandersetzung mit Veränderung sollte nicht unterschätzt werden und dessen Moderation, Dokumentation sowie die Durchführung von passenden Partizipationsformen (vorerst temporär) als eigenständige Aufgabe begriffen und entsprechend betrachtet werden.

Die Peers und das Hochschulforum Digitalisierung wünschen der Universität Bielefeld bei ihrer Auseinandersetzung mit der Digitalisierung von Studium und Lehre und den nächsten strategischen Schritten viel Erfolg. Wir hoffen, im Rahmen der zahlreichen weiteren HFD-Aktivitäten, auch in Zukunft an der einen oder anderen Stelle eine hilfreiche Begleitung bei der Auseinandersetzung mit der Digitalisierung in Studium und Lehre anbieten zu können.



## Impressum

### Ansprechpartnerinnen:

**Dr. Jannica Budde**

CHE Centrum für Hochschulentwicklung  
jannica.budde@che.de

**Dr. Christine Tovar**

CHE Centrum für Hochschulentwicklung  
christine.tovar@che.de

Es handelt sich bei diesem Dokument um einen internen Empfehlungsbericht für die Universität Bielefeld. Dieser ist vertraulich und nicht zur Weitergabe oder Veröffentlichung gedacht. Hierfür bedarf es einer ausdrücklichen Zustimmung durch die Hochschule.

Stand: April 2020

#### Layout

Satz: Laura Pollmeyer

Vorlage: TAU GmbH • Köpenicker Straße 154 A • 10997 Berlin

Das Hochschulforum Digitalisierung ist eine gemeinsame Initiative des CHE Centrum für Hochschulentwicklung, der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und des Stifterverbandes. Gefördert wird es vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.

[www.hochschulforumdigitalisierung.de](http://www.hochschulforumdigitalisierung.de)

The background is a solid blue color with a complex pattern of thin, white, wavy lines that create a sense of depth and movement, resembling a digital or network structure.

[hochschulforumdigitalisierung.de](https://www.hochschulforumdigitalisierung.de)