

Fachtagung „Hochschulen im digitalen Zeitalter“
Berlin, 3.-4. Juli 2017

Dr. Muriel K. Helbig

Keynote

ASPEKTE DER DIGITALISIERUNG AN HOCHSCHULEN UMSETZUNGSSTAND UND ENTWICKLUNGSPOTENZIAL

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich bedanke mich für die Einladung und die Gelegenheit, einen Input zum Thema „Aspekte der Digitalisierung an Hochschulen“ zu geben.

Auch wenn im Programm das respekt einflößende Wort „Keynote“ verwendet wird, spreche ich lieber von einem Input. Denn ich werde mich anhand eines konkreten Beispiels einigen Fragen und Thesen zu Digitalisierung an Hochschulen widmen. Wenig überraschend wähle ich dafür das Beispiel der Fachhochschule Lübeck.

Das ist ein teilweise recht individueller und ehrlicher Input, aus dem Sie dann hoffentlich Ideen, Fragen, Themen für Ihre eigene Einrichtung und Ihre eigene Arbeit ableiten können.

Die Fachhochschule Lübeck (und das ist jetzt – eigentlich - kein Werbeblock, sondern das sind ein paar Kennzahlen, damit Sie sich dazu in Relation setzen können), die Fachhochschule Lübeck ist eine Technische Hochschule mit rund 4800 Studierenden, vier Fachbereichen, rund 30 Studiengängen und etwa 130 Professorinnen und Professoren. Etwa 10% unserer Studierenden sind internationale Studierende, etwa 10% sind online Studierende.

Seit den 90er Jahren widmen wir uns der digitalen Lehre und haben hierzu umfassende Expertise und nachhaltige Strukturen aufgebaut. Das Institut für Lerndienstleistung bringt Studiengänge für nicht-traditionell Studierende ins Netz. Unsere 100%ige Tochter oncampus GmbH betreibt wissenschaftliche Online-Weiterbildung. In der Virtuellen Fachhochschule haben wir uns professionell vernetzt und erreichen so gemeinsam die notwendigen Studierendenzahlen, um online-Studienangebote nachhaltig anbieten zu können. Digitalisierung der Lehre ist einer der drittmittelstärksten Bereiche unserer Hochschule. Es sind etwa 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich ausschließlich der digitalen Lehre widmen.

Mit diesen 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickeln wir jährlich rund 55 online-Studienmodule und aktualisieren 300 bestehende. Wir erreichen jährlich etwa 120 000 Lernende, beispielsweise 40.000 über MOOCs, 8.500 über unsere Integrationsplattform für Geflüchtete. Unser youtube Kanal hat jährlich über 1,5 Millionen clicks.

Ich finde das sehr beeindruckend.

Und jetzt nenne ich Ihnen eine andere Zahl. Wie viele online-Studiengänge bietet die Fachhochschule Lübeck alleine an? Drei.

Ich habe einige Zeit gedacht, diese Zahl sollte man lieber verschweigen. Wir haben einen ausgezeichneten Ruf in der digitalen Lehre, den möchte man doch nicht mit der Zahl drei aufs Spiel setzen. Jetzt kann ich es sagen, denn es werden gerade mehr.

Aber genau das ist der springende Punkt: Unser Institut für Lerndienstleistungen, unsere oncampus GmbH: Sie sind sehr herausragend und beeindruckend zu Recht.

Die Fachhochschule Lübeck, zu der sie gehören, ist in meinen Augen ebenfalls eine großartige Hochschule. Aber sie ist keine überragend digitale Hochschule.

Auf der einen Seite haben wir unglaubliche Erfolge in der digitalen Lehre, bei der Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen, bei der Entwicklung neuer Formate, bei der nachhaltigen Durchführung kooperativer Studiengänge. Wir sind so gut aufgestellt, dass wir wissenschaftlich experimentieren und uns auch mal erlauben können, zu scheitern.

Auf der anderen Seite sind nicht mal 10% unserer eigenen Studiengänge digital. Die meisten Professorinnen und Professoren kommen nicht mal in **Kontakt** mit unserem Institut oder unserer GmbH. Manchmal werde ich gefragt: Was haben die eigentlich mit mir zu tun?

Sie sehen hier also eine Präsidentin, die an einer Einrichtung, die nicht überragend groß, aber auch nicht winzig klein ist, zwei Welten vertritt und miteinander zu verzahnen sucht.

Und das ist überhaupt nicht trivial.

Wie machen wir das?

- Wir haben Digitalisierung prominent in unserer Hochschulstrategie verankert und klare Verantwortlichkeiten festgelegt. Ein Vizepräsident ist zuständig, ein Präsidiumsbeauftragter ist für E-learning und Weiterbildung ernannt, ein weiterer für Digitalisierung.
- Wir haben aus unserer Hochschulstrategie abgeleitet Strategiegruppen eingesetzt, mit einer jeweiligen breiten Teilnahme aus der Hochschule und Überschneidungen in andere strategische Schwerpunktbereiche wie Internationalisierung oder Präsenzlehre. Ab Herbst werden wir diese Gruppen noch enger verzahnen
- Wir haben Pilotprojekte gestartet, in deren Rahmen beispielsweise einzelne Module digitalisiert werden
- Wir planen Peer-to-Peer Beratungen
- Digitale Lehre wird an Neuberufene über Berufungsgespräche und eine verpflichtende Didaktischulung herangetragen
- Wir haben engen Kontakt zwischen der Hochschulleitung und unseren Digitalisierungsexperten
- Und lassen ihnen gleichzeitig völlig freie Hand.

So jetzt kennen Sie die Fachhochschule Lübeck wahrscheinlich ein ziemlich gutes Beispiel für den aktuellen Umsetzungsstand der Digitalisierung und für die an unseren Hochschulen vorhandenen Entwicklungspotenziale.

Ich möchte in meinem Input auf drei Herausforderungen eingehen, die in der Digitalisierung der Hochschullehre vor uns liegen. Ich vertrete dabei die Sicht einer Hochschulleitung und konzentriere mich auf das Thema „Lehre.“

Erstens: wir müssen dafür sorgen, dass beide Welten – die der „klassischen Präsenzlehre“ und die der digitalen Lehre, zueinander finden und voneinander profitieren

Zweitens: wir müssen dafür sorgen, dass unsere digitale Lehre auch tatsächlich den Anforderungen nicht nur an die Methoden, sondern auch an die Inhalte entspricht.

Und drittens: wir müssen erkennen und umsetzen, dass digitale Lehre besondere Strukturen und – der Begriff passt nicht ganz - besondere Geschäftsmodelle benötigt, die anders aussehen als wir es von der klassischen Präsenzlehre gewohnt sind.

Beginnen wir mit dem Verzahnen der digitalen und der klassischen Präsenzlehre.

Auch wenn wir inzwischen wohl alle einsehen, dass „Digitalisierung nicht mehr aufzuhalten“ ist, auch wenn wir alle mit Begriffen wie „Industrie 4.0“ um uns werfen und „unsere Studierenden optimal auf den digitalisierten Arbeitsmarkt vorbereiten“-

Wer von uns weiß eigentlich, was damit genau gemeint ist, was es für unsere Einrichtung und den Einzelnen bedeutet?

Machen wir uns nichts vor: Die meisten Professorinnen und Professoren wissen es nicht unbedingt, und sie sind es auch nicht, die in der Mehrzahl Digitalisierungsmöglichkeiten einfordern.

In keinem einzigen Berufungsverfahren bin ich bisher darauf angesprochen worden, wie an unserer Hochschule digitale Lehre unterstützt wird. Dabei sind wir in diesem Bereich wirklich optimal aufgestellt und sollte jeder, der sich mit unserer Hochschule beschäftigt, sofort feststellen, dass hier ein strategischer Schwerpunkt liegt. In jedem Berufungsschreiben ist aufgeführt, dass die Bereitschaft zu digitaler Lehre vorausgesetzt wird.

Es widerspricht keiner. Aber es fragt eben auch keiner danach.

Ich gehe also nicht davon aus, dass unsere Kompetenz in digitaler Lehre und zum jetzigen Zeitpunkt einen Vorsprung im Wettbewerb um Professorinnen und Professoren liefert. Aber ich gehe davon aus, dass sie es eines Tages wird! Und dann sind wir schon da. Und dann können wir auch sehr gelassen mit der folgenden Argumentation umgehen:

Denn wenn wir das Thema unter den Lehrenden diskutieren, dann kommt immer, wirklich immer als erstes die Frage, ob Lehre durch Digitalisierung tatsächlich auch besser, oder nicht doch einfach nur aufwändiger wird. Die einen meinen, Digitalisierung bringt so viel Erleichterung, dass der Aufwand im Vergleich zu nicht-digitaler Lehre gleichwertig ist. Die anderen widersprechen. Aufwändig und teuer! Rufen sie.

Ich glaube ganz salomonisch, alle haben Recht. Digitale Lehre ist aufwändig und teuer, und lohnt sich.

Warum sie sich lohnt, das müssen wir immer wieder konkret begründen. Wir können Digitalisierung nicht als Selbstzweck betreiben, und es reicht auch nicht, nur zu betonen, dass sie „eh nicht mehr aufzuhalten“ sei.

Interessant ist, dass die Interessen der Studierenden als Grund zumindest bei uns an der Fachhochschule Lübeck nicht unbedingt dienlich sind.

Zwar sind soziale Netzwerke bei der **Rekrutierung** von Studierenden nicht mehr wegzudenken. Aber nehmen zukünftig auch digitale Lehrformate und –inhalte eine wichtige Rolle bei der Auswahl von Hochschulen durch Studieninteressierte ein?

Unsere Erfahrung ist: Der Druck zur Digitalisierung kommt nicht „von der Straße“. Die „klassischen“ Studierenden fordern weder digitale Angebote, noch eine Ausrichtung des Curriculums auf eine digitalisierte Arbeitswelt. Wenn digitale Angebote gemacht werden, werden diese angenommen. Wenn nicht, dann eben nicht.

Allerdings: Studierende suchen sich ihre digitalen Werkzeuge selber. Wenn die angebotenen Werkzeuge nicht den Anforderungen entsprechen, weichen die Studierenden auf andere Medien und Kanäle aus. Und sagen uns das nicht.

Und: Auch wenn unsere Studierenden sehr zurückhaltend damit sind, sich explizit über Missstände und Defizite zu beschweren, heißt das noch lange nicht, dass ihnen diese Dinge nicht wichtig sind. So besteht immer die Gefahr, dass sie irgendwann einfach handeln, zum Beispiel an eine andere Hochschule wechseln oder uns nicht weiterempfehlen. Darauf wollen wir es nicht ankommen lassen.

Für andere Zielgruppen wie Berufstätige, Senioren oder Mobilitätseingeschränkte sieht die Sache anders aus. Für sie sind die digitalen Angebote ein echter Zusatzgewinn, die auch gezielt gesucht werden.

Fragen wir also unsere „klassischen“ Präsenzstudierenden, ob digitale Angebote für sie bei der Wahl unserer Hochschule wichtig waren, wird dies verneint. Fragen wir die Studierenden unserer online-Angebote, ist dies natürlich das ausschlaggebende Argument. Studierende sind nicht gleich Studierende, und dass Digitalisierung vor allem ab einer bestimmten Alterskohorte eingefordert wird, ist meiner Ansicht nach nicht zutreffend. Es kommt nicht auf das Alter, sondern auf die jeweiligen Lebensumstände an, ob digitale Angebote wichtig sind oder nicht.

Wir erwarten jedoch, dass die Bedeutung von digitalen Angeboten auch auf die „klassischen Studierenden“ in Präsenz überschwappt. Das ist ein guter Grund für Digitalisierung –aber er ist eben nur eine Prognose, und noch nicht Realität.

Erstaunlich ruhig sind übrigens – neben den Studierenden und den Lehrenden - tatsächlich die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Jetzt sind wir eine Fachhochschule, die traditionell viel mit kleinen- und mittelständischen Unternehmen zu tun hat, und so mag sich dieser Eindruck von Branche zu Branche, von Unternehmen oder Einrichtung zu Einrichtung unterscheiden.

Aber ich habe neulich einen Personalchef gefragt, was er sich von unseren Absolventinnen und Absolventen am meisten wünscht. Die Antwort war: Englischkenntnisse und Interesse an Führungstätigkeiten. Von digitaler Kompetenz keine Rede.

Ich kann mir gut vorstellen, dass viele Unternehmen oder Einrichtungen selber noch nicht wissen, was Digitalisierung für sie bedeutet. Und genau deswegen benötigen sie von uns gut qualifizierte und informierte Absolventinnen und Absolventen!

Spätestens hier müssten dann also doch die Hochschulleitungen ansetzen und Digitalisierung zum Top-Thema an ihren Hochschulen machen.

Ich persönlich sehe es als absolut wichtige Aufgabe an, an der Fachhochschule Lübeck die beiden Welten digitale Lehre und Präsenzlehre zu verzahnen. Wir haben die Expertise bereits vor Ort, wir haben digitale Lehre fest in unserer Hochschulstrategie verankert.

Alas: In meinem Hochschulleitungskopf schwirrt so viel herum: Internationalisierung, Lehrverfassung, jetzt gerade Innovative Hochschule –die Gewinner werden um 10 Uhr bekannt gegeben-, HSP, Urheberrecht, die nächste Senatssitzung, der neueste Gründungsradar, der Blog von Jan-Martin Wiarda, das nächste Grußwort, und immer wieder die Frage, wie steht's eigentlich um die Studienabbrecherquote?

Digitalisierung ist ein wichtiges Thema. Aber eben doch nur ein wichtiges Thema von vielen mehr oder weniger wichtigen Themen. Und selbst wenn man als Präsidentin einer Hochschule wie ich das Glück hat und kluge Personen und kluge Strukturen zur Digitalisierung sind vorhanden, so bleibt es für mich doch auch immer wieder ein besonderes Thema, ein Thema, das mir nicht leicht von der Hand geht, in das ich mich immer wieder neu einfuchsen muss. Digitalisierung ist ein dynamischer Prozess, die Dinge entwickeln sich immer weiter, die Komplexität ist respekteinflößend und alles vielleicht auch ein Stück weit abstrakt.

Dieses Gefühl teile ich mit vielen an der Hochschule. Ich nehme an, das kennen Sie nur zu gut. Wir sollten es uns immer wieder bewusst machen.

Wenn es die Studierenden, die Lehrenden und vielleicht sogar nicht einmal die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber oder die Hochschulleitungen sind, wer sind denn dann die Treiber der Digitalisierung? Auch hier wieder ein ganz persönlicher Einblick aus Lübeck.

In vorderster Front steht Prof. Granow, der sicher einigen von Ihnen gut bekannt ist. Seit den 90er Jahren begeistert er sich für digitale Lehre und hat in Lübeck einen brummenden Laden aufgebaut. Von Hause aus ist er übrigens Maschinenbauer. An der FH Lübeck jedenfalls kann man Digitalisierung selbst beim besten Willen nicht mehr ignorieren.

Hier kommt die Motivation also von intern, aber: Nicht aus der breiten Fläche. Genau das lässt sich auf andere Hochschulen übertragen: Es sind vielfach Einzelpersonen oder auch Teams, die die Digitalisierung tragen. Da Digitalisierung jedoch ein „Flächenphänomen“ ist, muss irgendwann der Funke überspringen.

Das Programm „Peer to Peer-Strategieberatung“ setzt meiner Kenntnis nach genau hier an. Wir brauchen solche Programme, die niedrigschwellig ansetzen und möglichst viele Menschen mit dem besten Treiber der Digitalisierung infizieren: Mit Spaß an der Sache.

Was ein Glück also, dass die Politik sich intensiv der Digitalisierung der Hochschulen widmet, starke Partner auch außerhalb der Hochschulen an ihrer Seite hat, den DAAD oder den Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, beispielsweise, und bereit ist, zu investieren.

Und: Was ein Glück, dass wir an den Hochschulen Experten haben.

Leider werden sie allerdings nur allzu häufig als in einer völlig anderen Welt lebend wahrgenommen. Dadurch eignen sie sich weder zum Vorbild noch zum Ansprechpartner auf Augenhöhe. Meine Erfahrung ist, dass die wahrgenommene Arroganz mancher Experten tatsächlich zu einem ernststen Hindernis werden kann. Und die Digitalisierungs-affinen wiederum denken, der Rest der Welt würde schon von allein bekehrt und mit der Digitalisierung nachziehen, wenn man sie nur vormacht, alles eine Frage der Zeit.

Um möglichst vielen die Freude an der Digitalisierung nahezubringen brauchen wir also Menschen, die zwischen diesen Welten wandeln können, die andere ohne Überheblichkeit gewinnen und einbinden. Die dem Ganzen eine Leichtigkeit geben, Spaß vermitteln. Und das ist kein Projekt, sondern eine Daueraufgabe.

Damit das Ganze leicht und spaßig wird, müssen wir uns aber an mindestens einer weiteren Stelle ehrlich machen und sagen: Ohne eine Überarbeitung der Lehrverpflichtung sind das alles Sonntagsreden.

An Fachhochschule müssen 18 SWS Lehre gehalten werden – dabei sind schon die 9 SWS an Universitäten international nicht konkurrenzfähig. Die Anrechnung der digitalen Lehre ist auch nicht überall optimal.

Davor können wir die Augen nicht verschließen. Wer digitale Lehre an deutschen Hochschulen in die Fläche bringen will, muss an dieses Thema ran. Ausrufezeichen!

Denn nach der Verzahnung der klassischen und der digitalen Welt ist die zweite große Herausforderung der Blick auf die Lehrinhalte.

Es geht nicht mehr nur um die digitale Unterstützung und Gestaltung von Lernszenarien an der Hochschule, um die Frage ob blended learning oder Kreidetafel als Methode der Wahl.

Es geht um den Paradigmenwandel vom digitalen Lernen... zum Lernen in der digitalen Welt.

Vermutlich kann man Lehrmethode und Lehrinhalt gar nicht trennen. Digitale Inhalte und Kompetenzen lassen sich vor allem in digital gestalteten Lernarrangements erwerben. Somit ist diese Diskussion fast ein wenig müßig, allerdings folgt sie nun mal den tatsächlichen Realitäten an Hochschulen. Wir sind – so zumindest mein Eindruck- bei den digitalen Methoden weiter als bei den auf die digitale Welt zugeschnittenen Inhalten.

Unsere Herausforderung ist also, dass wir digitale Lernformate in die Breite tragen UND die Inhalte auf die Anforderungen einer digitalen Arbeitswelt ausrichten wollen.

Dabei müssen wir uns Fragen stellen wie: Gilt das für alle Fachrichtungen?

Oder: Wie arbeiten wir eng mit den zukünftigen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern zusammen, ohne dabei die Freiheit von Forschung und Lehre aufzugeben?

Erwarten Sie von mir an dieser Stelle keine Antworten, aber zumindest einen Hinweis: Gerade Fachhochschulen wären für bestens dafür geeignet, digitale Lernformate in die Breite zu tragen und die Lehrinhalte auf die digitale Arbeitswelt auszurichten. An ihnen ist das Kernmerkmal der Anwendungsbezug und die Praxisnähe. Wir ermutigen unsere Professorinnen und Professoren dazu, die Anbindung an die künftige Arbeitswelt unserer Studierenden zu halten. Sie sind das Bindeglied zwischen Hochschulqualifizierung und Praxis. Und sie könnten damit die idealen Treiber einer bedarfsorientierten Digitalisierung der Studieninhalte sein.

Alle Hochschultypen können das. Ich sehe aber auch, dass Hochschulen weder strukturell, noch finanziell dafür vorbereitet sind.

Wir benötigen geeignete Rahmenbedingungen und Grundlagen für die eigenverantwortliche Gestaltung der strukturellen Herausforderungen, die von politischer Seite aus geschaffen werden müssen.

Das gilt auch für die finanziellen Herausforderungen, die zumindest in einer Übergangsphase des digitalen Wandels zu meistern sind. Hierzu benötigen die Hochschulen zusätzliche Mittel, sonst bleiben entweder die Innovationen oder aber die berechtigten Interessen der derzeit Studierenden ein Stück weit auf der Strecke.

Dabei sollten wir digitale Lehre und -kompetenzerwerb länderübergreifend denken. Damit sind nicht nur die Bundesländer gemeint. Gerade in der digitalen Welt ist damit natürlich auch die Internationalisierung gemeint.

Das ist eine schöne Überleitung zu der dritten Herausforderung, die ich heute ansprechen wollte: Das Schaffen der notwendigen Strukturen und Voraussetzungen

Denn bei den Überlegungen, wie wir eine flächendeckende Digitalisierung an Hochschulen bewältigen können, können wir uns an einem anderen Trendthema bedienen: Der Internationalisierung.

Momentan wird vor allem gesehen, wie Internationalisierung von Digitalisierung profitieren kann. Digitale Kurse können auf einen Auslandsaufenthalt vorbereiten, der Spracherwerb kann durch digitale Angebote unterstützt werden, es kann über den Erwerb von Credits an der Heimathochschule während des Auslandsaufenthalt nachgedacht werden, und so weiter und so fort.

Ich möchte aber argumentieren, dass die Erfahrungen beim Ausrollen der Internationalisierung an Hochschulen auch auf Digitalisierung übertragen werden können. Es lohnt sich, hier einige Parallelen zu ziehen und von einander zu lernen. Ich nenne nur einige Beispiele.

- Internationalisierung und Digitalisierung sind beide Querschnittsaufgaben und werden als unabdingbare Notwendigkeit gesehen. Auf beide passt das Motto „Wissenschaft ist nur ohne Grenzen denkbar“.
- Beide machen den Beteiligten unheimliche Freude und werden als enorm bereichernd empfunden. Beide sind aber auch aufwändig und teuer.
- Beide klingen ganz groß: Internationalisierung! Digitalisierung! Und können aber in handhabbare Brocken heruntergebrochen werden.
Wir haben mal Lehrende gefragt, ob ihre Lehrveranstaltungen internationale Elemente enthielten. Dies wurde standardmäßig verneint. Fragten wir: Nutzen sie englischsprachige Literatur? Haben sie internationale Studierende? Binden Sie Beispiele aus den Heimatländern der ausländischen Studierenden ein? Fiel die Antwort ganz anders aus.
Wir müssen unseren Lehrenden klar machen, dass digitale Lehre nicht gleich MOOC bedeutet. Eine PINGO Umfrage ist auch schon mal was.
- Führt man Digitalisierung oder Internationalisierung ein, ist davon die ganze Hochschule betroffen. Alle müssen auf einmal Englisch sprechen können- oder das Intranet nutzen.

Es macht also Sinn, nicht nur über die Möglichkeiten der Digitalisierung für die Internationalisierung nachzudenken, sondern aus den guten Erfahrungen in der Internationalisierung der Hochschulen der letzten Jahre und Jahrzehnte zu lernen.

Zum Beispiel lernen wir, dass Digitalisierung einem Ziel folgen muss, wenn sie eine Rolle in den Hochschulen spielen soll. Was wiederum bedeutet, dass sie integraler Teil der Strategiebildung ist – unabhängig davon, ob sich dadurch das „gesamte“ Hochschulprofil definiert oder ob nach dem Baukastenprinzip einzelne Elemente eingeführt werden.

Ich frage mich auch, ob wir bundesweit eine Art Digitalisierungs-Agentur nach Vorbild des DAAD benötigen, und welche Rolle hierbei das Hochschulforum Digitalisierung spielen kann.

Aber bevor ich mich hier auf dünnes Eis begeben, kommen wir schnell zu ein paar Thesen zum Umsetzungsstand und den Entwicklungspotenzialen von Digitalisierung an Hochschulen.

1. Die Hochschulen sind in der Lage, den erforderlichen Strukturwandel zu schaffen, wenn man sie denn lässt und die Voraussetzungen dazu schafft.
Ein Beispiel dafür ist die bereits erwähnte Virtuelle Fachhochschule. Diesen Verbund kann man als eine Plattform verstehen, über die Hochschulen gemeinsam digitale Studiengänge anbieten. So können sie gemeinsam deutlich mehr Angebote machen und Studierende erreichen als jede einzelne von ihnen alleine. Die strukturellen Voraussetzungen hierfür haben sie sich selbst geschaffen.

2. Digitale Lehre bietet eine Vielfalt an Formaten. Mit dieser Vielfalt können alle Anforderungen des lebenslangen Lernens und der unterschiedlichen Zielgruppen abgedeckt werden.
3. Was die weitere Entwicklung angeht, so gehe ich von folgendem aus:
 - a. Die Mehrzahl der Studierenden wird weiterhin den Lernort Hochschule bevorzugen. Auch wenn digitale Angebote zunehmen: Die Hochschulen mit ihren physischen Standorten wird es weiter geben – so wie es auch weiter Bibliotheken gibt. Für diese Zielgruppe sind beispielsweise blended learning oder inverted classroom Angebote sinnvoll.
 - b. Berufsbegleitend und postgradual wird das Lernen im Netz, mit flexiblen Lernorten und –zeiten, die bevorzugte Lernform werden.
Dieses wären also online-Studienangebote ohne oder mit nur geringen Präsenzphasen beispielsweise am Wochenende. Übrigens ein wunderbares Argument in Bezug auf die Auslastung von knappen Räumen und Laboren.
 - c. Wenn es um reine, selbstgesteuerte Kompetenzentwicklung geht, dann sind offene Kurse im Netz die Methode der Wahl. Das ist nicht jedermanns Sache: Hierfür brauchen die Nutzer hohe Flexibilität und Selbstbestimmung, sie müssen das selbstorganisierte Lernen beherrschen.
 - d. In einer perfekten Welt sollten die Nutzer zwischen all den genannten Formaten wechseln können und sich selbst den „optimalen Mix“ herausuchen.

Für die weitere Entwicklung von digitaler Lehre bedeutet dies

Erstens, dass die allermeisten Hochschulen leistungsfähige und innovative Lösungen nicht allein, sondern nur im Verbund mit anderen finden, umsetzen und nachhaltig ausbauen können. Die meisten Hochschulen sind zu klein, um digitale Lehre alleine stemmen zu können. Wir werden verstärkt in Verbänden denken müssen.

Und das bedeutet zweitens, dass hier ein fundamentaler Unterschied zur klassischen Präsenzlehre vorliegt.

Einen Studiengang in Präsenz bauen Hochschulen in der Regel alleine auf. Einen Studiengang in Präsenz mit einigen digitalen Elementen bekommen wir auch noch alleine hin.

Aber wenn wir digitale Lehre, also auch ganze Studiengänge, wirklich flächendeckend einrichten wollen, dann können wir das nur gemeinsam! Dahinter liegt ein anderes Konzept, oder, auch wenn man den Begriff vorsichtig verwenden muss, ein anderes Geschäftsmodell als bei Studiengängen in Präsenz.

Denn Digitalisierung ist mit Skalierung verknüpft. Skaleneffekte ergeben sich aber in der Regel erst bei hochschulübergreifenden Nutzungsszenarien. Also beispielsweise: Drei Hochschulen bieten gemeinsam ein Modul an. Der Aufwand ist auf drei Hochschulen verteilt- eingebracht wird die dreifache Studierendenzahl. Das lohnt sich.

Lassen Sie mich zusammenfassen.

Wichtige Aspekte der Digitalisierung an Hochschulen sind unter anderem

1. Die Verzahnung der aktuell vorherrschenden, klassischen Präsenzlehre mit digitaler Lehre
2. Die Anforderungen nicht nur an die digitalen Lehrformate als didaktische Methode, sondern vor allem auch an die Inhalte
3. Die passenden Strukturen, Bedingungen und Anreizsysteme für die Digitalisierung zu finden.

Wir haben verschiedene „Treiber“ der Digitalisierung. Dies sind meist einzelne Personen oder Teams, die mit ihrer Begeisterung irgendwie den Rest infizieren und befähigen müssen- das ist nicht nur für sie, sondern auch für Hochschulleitungen oder Förderprogramme eine große Herausforderung.

Hochschulen sind prinzipiell in der Lage und geeignet, den erforderlichen Strukturwandel zum Lernen in einer digitalen Welt zu schaffen, brauchen dazu aber die passenden Rahmenbedingungen, Anreizsysteme und intensive finanzielle Unterstützung.

Digitalisierung wird dann flächendeckenden Einzug halten, wenn sie nicht als Zusatzaufgabe verstanden wird, sondern einen selbstverständlichen Eingang in alle Bereiche findet. Das kann nur gelingen, wenn sie nicht als Last, sondern als echter Nutzen gesehen wird, und es ein entsprechendes Unterstützungsangebot gibt.

Flächendeckende Digitalisierung lässt sich nur in Kollaboration erreichen, denn: Digitalisierung bedeutet Skalierungsmöglichkeiten. Wir müssen hier in anderen Modellen denken als in der Präsenzlehre.

Dies bedeutet eine Herausforderung für die Strategieentwicklung und Profilbildung an Hochschulen. Förderprogramme sollten Kooperationen befördern. Das daraus entstehende Spannungsfeld zwischen Kollaboration und Profilbildung müssen dann die Hochschulen für sich lösen.

Digitalisierung wird nicht an allen Hochschulen gleich aussehen und im gleichen Tempo oder der gleichen Reihenfolge Einzug halten. Stattdessen werden Hochschulen Einzelbereiche, beispielsweise Internationalisierung oder Weiterbildung definieren, in denen sie die Digitalisierung vorantreiben.

Die Hochschule als ganz realer, analoger Lernort wird Bestand haben.
Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.