

Von der Entropie zur Strategie? Organisationsmuster der Digitalisierung von Hochschulbildung nach dem Ende der Pandemie

Durch die Pandemie wurde die Hochschullehre abrupt und nahezu komplett von Präsenz- auf Online-Lehre umgestellt. Unter den Bedingungen des „emergency remote teaching“ (Hodges et al. 2020) fand Digitalisierung nicht als behutsames Testen von Modellen statt und digitale Technologien wurden nicht im Rahmen von mittel- bis langfristigen Reformprozessen implementiert, sondern unter den Bedingungen erheblicher Unsicherheit. Politisch wurde diese Entwicklung als erwünschter ‚Digitalisierungsschub‘ dargestellt. An den Hochschulen begrüßten die einen die neuen Möglichkeiten in der Hochschullehre durch die Digitalisierung (Kerres 2020), andere betonten ihre Grenzen (Watermeyer et al. 2021). Nach dem Ende der Pandemie stellt sich nun die Frage, wie die Hochschulen Digitalisierung nach der ad-hoc-Einführung gestalten.

Nachdem während der Pandemie fast alle Lehrveranstaltungen online angeboten worden waren, sind die Hochschulen inzwischen größtenteils wieder zur Präsenzlehre zurückgekehrt. Eine von uns durchgeführte Erhebung des kompletten Lehrangebots von 17 staatlichen Universitäten zeigt allerdings erhebliche Unterschiede: Im Sommersemester 2022 reichten die Anteile von Online-Lehrveranstaltungen am gesamten Lehrangebot dieser Universitäten von 0,6 bis 61,6 Prozent. Diese Ergebnisse werfen die Frage auf, welche Bedeutung der organisationalen Ebene für die Gestaltung der Digitalisierung zukommt.

In Anlehnung an Nils Brunssons (1989) Organisationstheorie haben wir organisationsbezogene Merkmale der Digitalisierung an 74 staatlichen Universitäten erhoben. Diese umfassen das Vorhandensein und die Ausgestaltung von Digitalisierungsstrategien (als Selbstbeschreibung im Sinne von talk), die Verankerung der Digitalisierung als Leitungsaufgabe (als Formalstruktur im Sinne von decisions) sowie die Beteiligung relevanter Organisationseinheiten an der Digitalisierung (als faktische Operationen im Sinne von actions). Anschließend wurden mittels einer Clusteranalyse vier Organisationsmuster identifiziert, die sich hinsichtlich der Kopplungen von talk, decisions und actions voneinander unterscheiden. Enge Kopplungen dieser drei Ebenen weisen jene Universitäten auf, die über eine Digitalisierungsstrategie verfügen, Digitalisierung als Leitungsaufgabe definieren und eine hohe Zahl von Organisationseinheiten beteiligen („Vorreiter“), und jene, bei denen dies durchgängig nicht der Fall ist („Minimalisten“). Die beiden anderen Organisationsmuster sind von partiellen Entkopplungen gekennzeichnet: Entweder sind formulierte Strategien und Zuständigkeiten auf Leitungsebene nicht mit einer breiten Beteiligung von Organisationseinheiten verbunden („Strategen“) oder es gibt eine breite Beteiligung innerhalb der Hochschule, aber ohne dass die Leitungsebene involviert ist („Aktivisten“). Der eingeschlagene Governance-Pfad der Universitäten steht auch im Zusammenhang mit strukturellen Faktoren wie der Größe der Universität oder dem Anteil ausländischer Studierender.

Insgesamt erweitern die Befunde das Wissen über die organisationalen Ausgestaltungen der Digitalisierung und deren strukturellen Bedingungen an den Universitäten in Deutschland. Sie zeigen, dass Unterschiede in der Digitalisierung nicht allein fachkulturell, sondern auch organisational bedingt sind.

Brunsson, N. (1989): *The organization of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations.* New York: Wiley.

Hodges, C; Moore, S.; Lockee, B.; Trust, T.; Bond, A. (2020): *The Difference between Emergency Remote Teaching and Online Learning.* In: *Educause Review.* <https://er.educause.edu/articles/2020/3/thedifference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning>

Kerres, M. (2020): *Against All Odds: Education in Germany Coping with Covid-19.* In: *Postdigital Science and Education* 2 (3), S. 690–694.

Watermeyer, R.; Crick, T.; Knight, C.; Goodall, J. (2021): *COVID-19 and digital disruption in UK universities: afflictions and affordances of emergency online migration.* *Higher Education* 81, S. 623–641.