

Personal- und Organisationsentwicklung

Strategische Orientierung bieten, ohne eine Strategie festzuschreiben

Vorgehensmodell und Herausforderungen in der Praxis

Joachim Preusse & Markus Deimann

Zeitschrift: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen
der Lehre und Forschung (P-O-E)

Jahrgang: 20 (4)

Seiten: 108-116

Verlag: UniversitätsVerlagWebler

Ort: Bielefeld

DOI: 10.53183/POE-2025-4_108

4 | 2025

Impressum / Verlagsanschrift

UniversitätsVerlagWebler GmbH, Reepeweg 5, 33617 Bielefeld

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website:
universitaetsverlagwebler.de

Oder wenden Sie sich direkt an uns:
E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de
Telefon: 0521/ 923 610-0



UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Hochschulthemen

Joachim Preusse & Markus Deimann

Strategische Orientierung bieten, ohne eine Strategie festzuschreiben

Vorgehensmodell und Herausforderungen in der Praxis



Joachim Preusse



Markus Deimann

© Foto: Katja Preusse

© Foto: FernUniversität in Hagen

This article uses the Open Resources Campus NRW, a central platform for 36 public universities in the federal state of North Rhine-Westphalia, as an example to discuss how teaching and research institutions can provide strategic direction, even when current circumstances suggest that an explicit strategy process is not yet likely to be successful. In this case, the normative framework established in the strategy discourse was employed and combined with the OKR framework. However, the findings indicated that this combination is not effective in practice and only partially achieves the objective of providing strategic orientation.

1. Der Open Resources Campus NRW: Hintergrund und Strategiebedarf

Im Zuge der digitalen Transformation der Hochschul-
lehre sind seit Anfang der 2000er-Jahre in mehreren Bundesländern zentrale Einrichtungen und Webportale zur Unterstützung des digital unterstützten Lehrens und Lernens an Hochschulen entstanden (Bremer et al. 2010). In Nordrhein-Westfalen (NRW) übernimmt diese Aufgabe das Ende 2020 gegründete Landesportal „Open Resources Campus NRW“ (www.orca.nrw), das als Hochschulintermediär aufgefasst werden kann.

Organisationsform und Leistungen von Hochschulintermediären

Hochschulintermediäre sind Organisationen, die (a) zwischen einzelnen, formal angeschlossenen Hochschulen vermitteln und diese miteinander verzahnen sowie (b) bestimmte Leistungen für die Gemeinschaft der an ihnen beteiligten Hochschulen erbringen. Dadurch können spezifische Herausforderungen aus Sicht einzelner Hochschulen besser bewältigt und gemeinsame Ziele effektiver erreicht werden. Zu den typischen Vermittlungsaktivitäten solcher intermediären Organisationen zählen laut Howells (2006, S. 720-722) unter anderem die Bereitstellung von Informationen, Beratung, die Förderung der Zusammenarbeit sowie die Initiierung und fachliche Begleitung von Kooperationen. Hochschulintermediäre können dabei unterstützen, Studium und Lehre an digitale Rahmenbedingungen anzupassen. Sie tun dies, indem sie Kooperationen und gemeinsame Projekte anregen, Leistungen übernehmen, die einzelne Hochschulen nur schwer oder zu hohen Kosten selbst erbringen könnten, und indem sie verlässliche Rahmenbedingungen schaffen.

Ein moderierter Austausch zwischen Hochschulen zu Lehrthemen und die gemeinsame Entwicklung von Lehr-

materialien ist für einzelne Hochschulangehörige oft mit großem Aufwand verbunden. Hochschulintermediäre wie ORCA.nrw erleichtern diese Zusammenarbeit, indem sie Veranstaltungen anbieten und dadurch die Entstehung hochwertiger Lehrmaterialien sowie didaktischer Innovationen fördern. Zudem können bestimmte Inhalte, z.B. fachübergreifende Vorbereitungskurse für Studienanfänger/innen, nicht immer von jeder Hochschule individuell angeboten werden – diese zentral in einem gemeinsamen Portal vorzuhalten, vermeidet Doppelarbeiten und setzt Ressourcen sparsam ein. Auch mit Blick auf Unterstützungsangebote, die durch einzelne Hochschulen aus Ressourcengründen nur bedingt vorgehalten werden können (z.B. eine Rechtsinformationsstelle), schaffen Hochschulintermediäre verlässliche Rahmenbedingungen.

Problemstellung

In seinen Gründungsdokumenten waren die Aufgaben und Ziele des Portals noch recht universell beschrieben und die technologische Konfiguration und Infrastruktur war vor dem Hintergrund der für den Regelbetrieb zur Verfügung stehenden technischen Ressourcen zunächst überambitioniert. Die Vagheit und Mehrdeutigkeit des Auftrags¹ führte zu unterschiedlichen und teils unverein-

¹ In der Satzung ist die Zielsetzung folgendermaßen benannt: „Das Online-Landesportal trägt durch seine Aktivitäten dazu bei, dass in der Lehre an den NRW-Hochschulen die didaktischen Möglichkeiten einer digital geprägten Welt genutzt werden und die Studierenden die Lernziele ihrer Studiengänge besser erreichen. Es fördert im Bereich E-Learning die Zusammenarbeit zwischen den Hochschulen und macht ihre E-Learning-Aktivitäten landesweit sichtbar. Es unterstützt Online-Lernformate ebenso wie Blended Learning-Formate in der Präsenzlehre vor Ort, u.a. dadurch, dass die zur Verfügung gestellten Materialien in die Lehre eingebunden werden können. Insgesamt wird ein besonderer Schwerpunkt auf die Verbreitung und Unterstützung sogenannter offener Bildungsinhalte (Open Educational Resources = OER) gelegt.“ https://www.orca.nrw/wp-content/uploads/2024/05/ORCANrw_Satzung_2020.pdf, 10.10.2025)