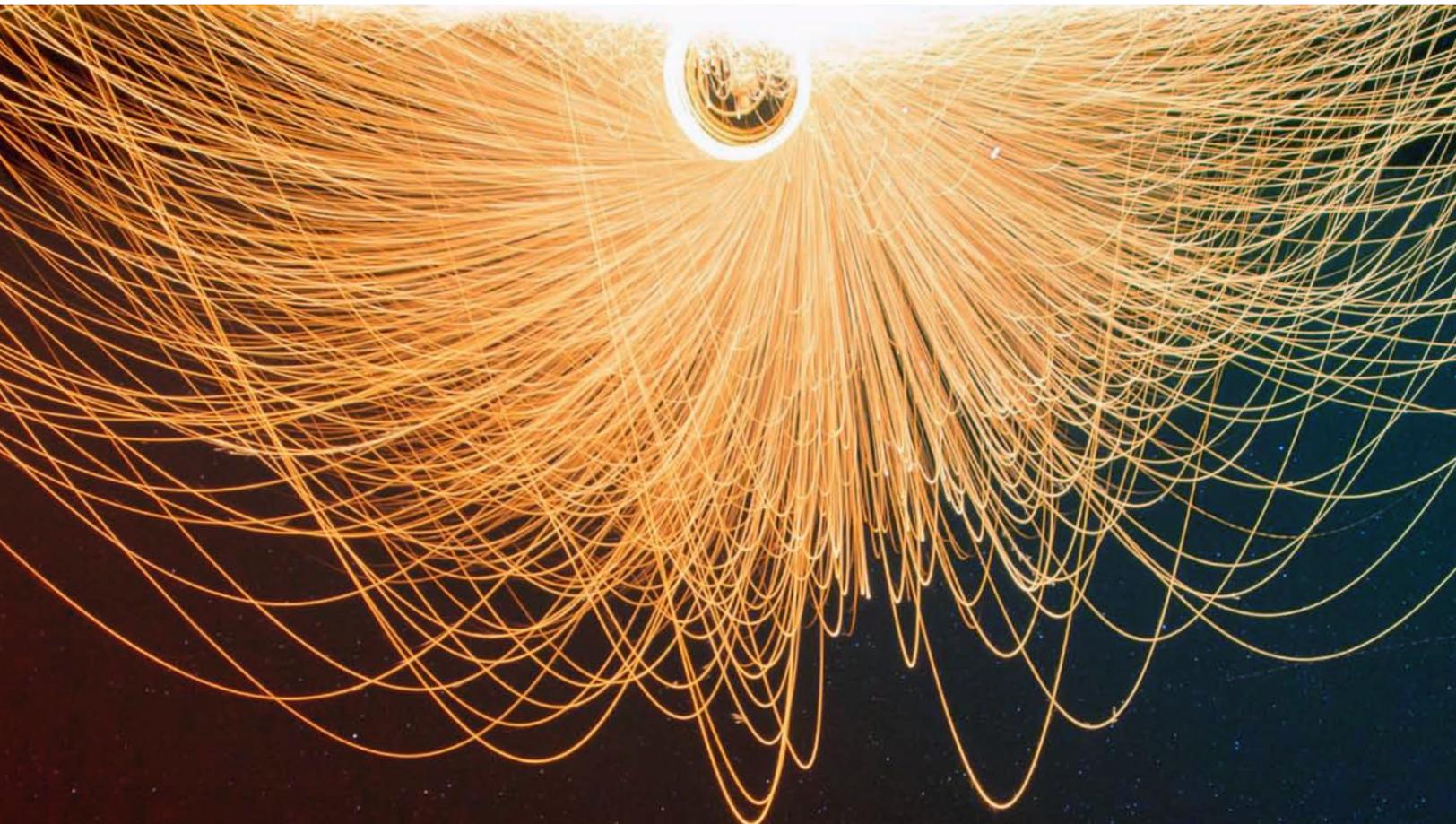




Universität Hamburg
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

UNIVERSITÄTSKOLLEG



UNIVERSITÄTSKOLLEG-SCHRIFTEN ■ BAND 24

SYNERGIE(N!)

Beiträge zum Qualitätspakt Lehre im Jahre 2017

Kerstin Mayrberger (Hrsg.)

UNIVERSITÄTSKOLLEG-SCHRIFTEN ■ BAND 24

SYNERGIE(N!)

Beiträge zum Qualitätspakt Lehre im Jahre 2017

Kerstin Mayrberger (Hrsg.)

PIMP YOUR LECTURE: DIGITALISIERUNG DER LEHRE ALS MOTOR FÜR VERÄNDERUNG

Auftrag an die Organisationsentwicklung der Hochschule

Sónia Hetzner, Claudia Schmidt
(Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg)

Zusammenfassung

Der Beitrag beleuchtet Ansätze zur Digitalisierung der Lehre im Hochschulkontext. Entlang eines strukturierten Beratungsprozesses wurden an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU) maßgeschneiderte, mediengestützte Konzepte zur Ergänzung der Präsenzlehre entwickelt, realisiert und im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses evaluiert. Alle Maßnahmen unterstützen die praxisorientierte Umsetzung zentraler Leitsätze aus dem FAU-Leitbild für Lehre und Studium (u. a. Diversität und Internationalisierung). Konzeptionelle Beratung, Finanzmittel für studentische Hilfskräfte sowie Ausbildung in relevanten Tools und medien-didaktischen Fragen unterstützen bei der Umsetzung. Das Konzept „Hilfe zur Selbsthilfe“ verfolgt das Ziel, erworbenes Know-how nachhaltig an der Hochschule zu etablieren. Die Evaluationen zeigen durchweg positive Erfahrungen mit den etablierten Online-Zusatzangeboten. Darüber hinaus steht die Suche nach erfolgskritischen Aspekten und Kriterien für eine Übertragbarkeit auf vergleichbare didaktische Settings im Fokus. Als ein wesentlicher Aspekt dabei hat sich die strukturelle Verankerung der Angebote und Erfahrungen in der Organisation Hochschule gezeigt. Die unterstützten Projekte sind Wegbereiter für den Innovationsprozess der Digitalisierung der Lehre. Um die nachhaltige Wirkung dieser Maßnahmen zu sichern, steht – gemeinsam mit der Hochschulleitung – die Konkretisierung strategischer Ziele für die Lehre an, z. B. im Rahmen eines bidirektionalen Modells zur Förderung und Implementierung von Innovationen in der Hochschullehre.

1 Digitalisierung der Hochschullehre: strategische Überlegungen

Der Einsatz digitaler Medien kann zu einer nachhaltigen Verbesserung der Lehre und zu einer anwendungsorientierten Gestaltung führen, nicht zuletzt als Vorbereitung der Studierenden auf die digitale Lebens- und Arbeitswelt. Digitale Elemente stärken die Forschungsorientierung in Studium und Lehre und leisten einen wichtigen Beitrag hinsichtlich des lebenslangen Lernens, des Umgangs mit Diversität und nicht zuletzt auch hinsichtlich der Internationalisierung der Hochschule. Auf Basis dieser Überlegungen hat auch die Kultusministerkonferenz mit der Strategie „Bildung in der digitalen Welt“ (KMK, 2016) die Notwendigkeit einer strategischen Verankerung digitaler Medien in den Hochschulen unterstrichen. Auf Landesebene postuliert das Bayerische Staatsministerium (2016) als Leitgedanken in seiner Zukunftsstrategie zur digitalen Bildung den Einsatz digitaler Lehrmethoden zur Verbesserung von Qualität und Effizienz der Lehre.

An der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU) behandeln und entwickeln bereits mehrere Institutionen, Projekte und Aktivitäten das Thema Digita-

lisierung der Lehre. Dabei orientieren sich die Akteure am Leitbild für Lehre und Studium, das das Prinzip des lebenslangen Lernens und die Förderung innovativer Lehre unterstützt.

Im Rahmen des Qualitätspakt Lehre-Projekts QuiS (Qualität in Studium und Lehre) konnten in den Jahren 2012 bis 2016 zahlreiche Lehrveranstaltungen durch digitale Elemente unterstützt werden. Das Projekt wird in der zweiten Förderperiode (2017–2020) fortgeführt und weiterentwickelt. Im Fokus steht dabei die strukturelle Verankerung und Vernetzung der Support-Angebote, die Lehrende bei der Digitalisierung ihrer Lehre unterstützen.

Der Einsatz digitaler Medien für die Lehre orientiert sich dabei in erster Linie am Nutzen für die Studierenden und die Lehrenden. Als Grundsätze gelten dabei: Es stehen die didaktische Umsetzung und der Mehrwert im Vordergrund, nicht die technische Machbarkeit. Es findet kein Wettbewerb zwischen „Präsenz“ und „Digital“ statt, sondern ein didaktisch sinnvolles Miteinander; digitale Elemente werden zur Anreicherung und Unterstützung der Präsenzlehre eingesetzt, aber auch als eigenständige Lösung, z. B. im Form eines Online-Moduls.

Ziel des Projekts zur Förderung der Digitalisierung in der Lehre ist es dabei auch, die Chancen und die Anforderungen an die FAU-Lehre zu definieren, um diese in einer Digitalisierungsoffensive für alle Beteiligten (Lehrende, Lernende, Serviceeinrichtungen und Leitung) nutzbar zu machen und die entsprechenden organisationalen Strukturen und Ressourcen zu verbessern und zu stabilisieren.

2 Neue Wege in der Hochschullehre im Spiegel von Organisationsentwicklung und Innovationsprozessen

Veränderungen in einer (großen) Organisation stellen eine beträchtliche Herausforderung für alle Beteiligten dar. Erst durch das harmonische Zusammenspiel aller Beteiligten kann ein zufriedenstellender Prozess initiiert und zielführend gestaltet werden. Im Rahmen des QuiS-Projekts „Digitalisierung der Lehre“ werden gesteuerte und ungesteuerte (quasi „beiläufige“) Organisationsentwicklungsansätze mit dem Ziel eines nachhaltigen Wandels im Bereich Digitalisierung der Lehre an der FAU verfolgt.

1. **Der technologische und gesellschaftliche Wandel bedingt die Veränderung** im Einklang mit evolutionären und sozialkognitiven Veränderungstheorien (vgl. Schönwald 2007, S. 13–14): Die Digitalisierung der Gesellschaft forciert eine Veränderung im System Hochschule, und zwar ohne diese ausdrücklich und gezielt zu verfolgen. Der Mehrwert für die Lehre „triggert“ den Einsatz digitaler Elemente im Lehrkontext. Das FAU-Projekt QuiS verfolgt ein bidirektionales Modell, indem Projekte für die Digitalisierung der Lehre als Innovationsmotor (neue Konzepte und Umsetzungen) und Impulsgeber (durch Dokumentation des Mehrwerts) gleichermaßen eingesetzt werden (siehe Kap. 4). Innovative Projekte lösen eine Reihe von Lernprozessen in der Organisation aus und unterstützen die Verankerung und somit die Nachhaltigkeit des Entwicklungsprozesses im Bereich Digitale Lehre.
2. **Konfliktlösung als Instrument für Veränderung** im Einklang mit dialektischen Veränderungstheorien (ebd.): Eine Veränderung kann innerhalb der Organisation Konflikte auslösen. Zielvorstellungen, Ressourcen und das angestammte Machtgefüge führen zu Meinungsverschiedenheiten und Machtkonflikten, die typischerweise im Diskussionsprozess ganz oder teilweise (auf)gelöst werden

können. Quasi „nebenbei“ trägt die Diskussion wesentlich dazu bei, dass alle Beteiligten ein Gesamtverständnis für die Notwendigkeit der Veränderung entwickeln und diese nachhaltig mitgestalten. Das QuiS-Projekt setzt auf den Dialog mit den Vertreterinnen und Vertretern der verschiedenen Organisationseinheiten in der FAU als primäres Instrument für Entwicklung und Konfliktvermeidung. Dabei werden die Ziele des Projekts transparent kommuniziert und mit den Beteiligten diskutiert. Der FAU-Ansatz trägt durch Begleitung (Beratung durch Experten) und Zugabe von Ressourcen (Entwicklungen und Hilfskräften) zur Veränderung der Lehre bei.

Im Projekt QuiS „Digitalisierung der Lehre“ liegt der Fokus auf der Unterstützung der Lehre durch virtuelle Angebote. Ziel ist es, durch den Einsatz mediendidaktischer Elemente zur Ergänzung der Präsenzlehre einen Mehrwert für Studierende und Lehrende zu generieren, der auf die Lehre in der FAU übertragbar ist. Zur Verfügung stehen Finanzmittel für Koordination, Tutorien und E-Learning-Maßnahmen, bei denen das Projektteam insbesondere konzeptionell beratend zur Seite steht.

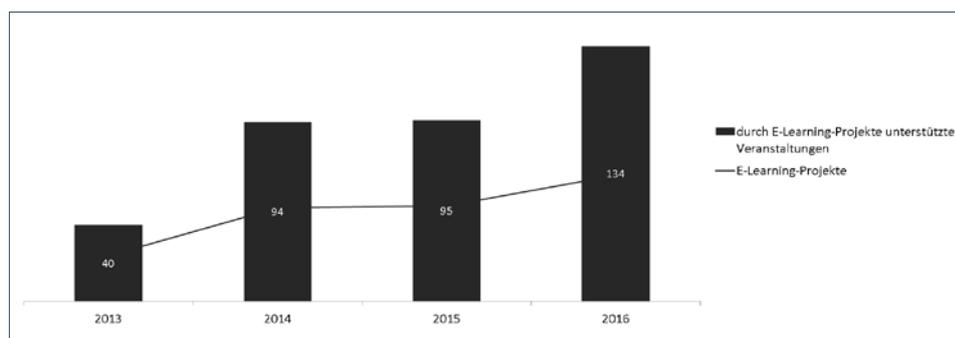


Abbildung 1: Durch E-Learning-Konzepte unterstützte Veranstaltungen während der ersten Förderphase 2012 bis 2016 (eigene Erhebung, eigene Darstellung)

Wurden im ersten Förderjahr (2012) noch einzelne Projekte unterstützt, so konnten in den Folgejahren die Anzahl und Reichweite der unterstützten Projekte von 40 Projekten im Jahr 2013 auf 134 Projekte an allen Fakultäten im letzten Förderjahr 2016 mehr als verdreifacht werden (s. Abb. 1).

Die Unterstützung für Lehrveranstaltungen mit oft großer Anzahl an Studierenden wurde während der gesamten Projektlaufzeit in einer zweiseitigen Form angeboten:

- zentrale Unterstützung bei der Umsetzung flankierender, innovativer Lehrformen
- begleitende Angebote: u. a. Veranstaltungsreihe für Dozenten¹, Schulungen, Workshops², Beratungen.

Besonders der Aspekt der Nachhaltigkeit wurde durch die begleitenden Beratungsangebote (z. B. Videosprechstunde oder maßgeschneiderte Schulungsangebote für die Projektteams) sowie durch regelmäßige Follow-up-Termine erfolgreich umgesetzt. In

1 Tag der Lehre 2015: Videoeinsatz in der Hochschullehre und E-Prüfungen und kompetenzorientiertes Prüfen, Tag der Lehre 2016: Gestaltung der Studieneingangsphase

2 z. B. Konzeption und Durchführung einer Veranstaltungsreihe für Hochschuldozenten und Tutoren zum Thema „Videoeinsatz in der Lehre“ (drei Module): Konzeption von Lehrfilmen, Produktion (Filmdreh), Postproduktion (Schnitt und Anreicherung der Videos mit Interaktionen)

den geförderten Projekten haben sich besonders der Einsatz von Videos in der Lehre und von Online-Assessments³ als vielversprechende Ansätze herauskristallisiert.

Umsetzungsansätze: Innovationsmodelle als Quelle der Inspiration

In der Literatur gibt es eine Reihe von Veränderungsmodellen für Organisationen. Kotters strategisches Acht-Stufen-Modell zur Transformation von Organisationen (Kotter 1996, Kotter und Rathgeber 2017) basiert auf dem 3-Phasenmodell für soziale Veränderungen (Freezing, Unfreezing, Move) von Kurt Lewin (1963) und eignet sich für eine erste Einordnung des Entwicklungsprozesses im Rahmen des QuIS-Projekts (siehe Abb. 2).

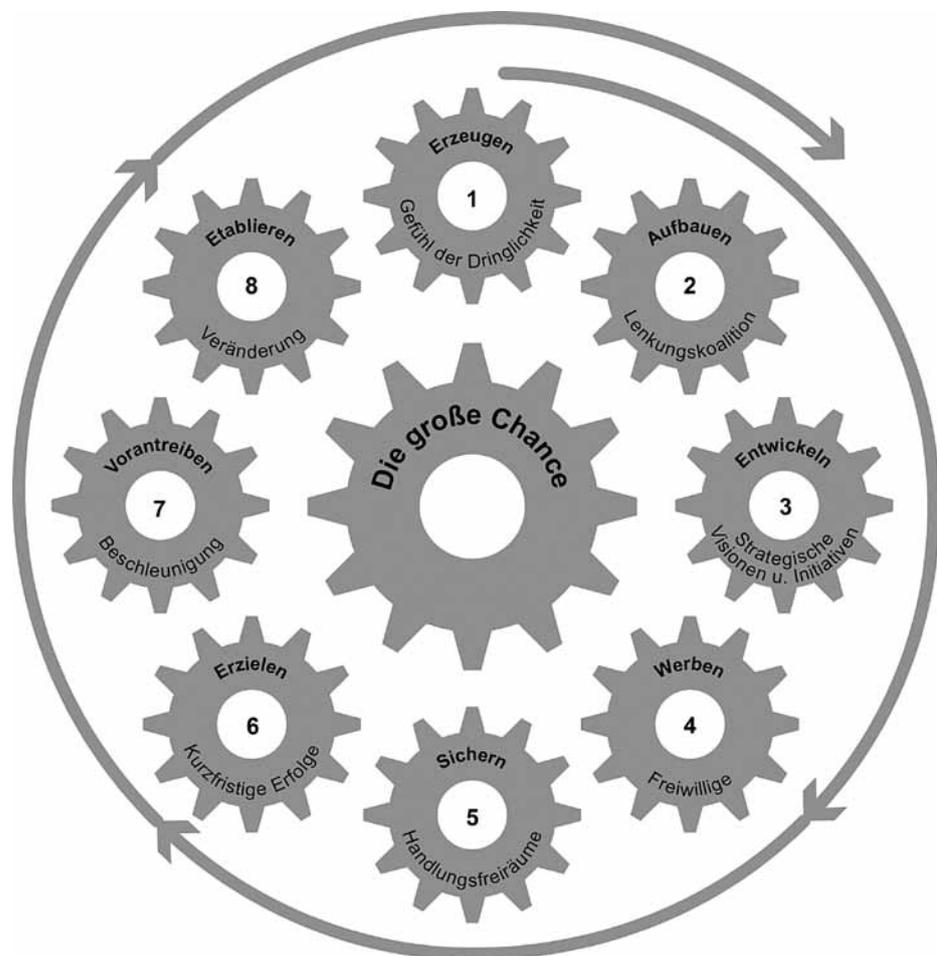


Abbildung 2: Acht-Schritte-Modell für erfolgreichen organisatorischen Wandel (eigener Entwurf nach Kotter und Rathgeber 2017)

In Phase 1 „Aufzeigen der Dringlichkeit“ eines (Digitalisierungs-)Wandels ist es dem Projekt bereits gelungen, auf die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit des Einsatzes von digitalen Elementen in der Lehre hinzuweisen, jedoch überwog zunächst die Skepsis

3 Aufbau von Fragepools für Selbstkontroll- und Übungsaufgaben und für „scharfe“ E-Prüfungen

(deutlich anhand der geringen Anzahl der beantragten E-Learning-Projekte zu Anfang des Projekts, siehe Abb. 1). Nach wie vor gibt es Teilbereiche an der FAU, wo diese Notwendigkeit weiterhin besteht.

In Phase 2 „Lenkungscoalition aufbauen“ gelang es, anhand zahlreicher Informationsrunden (Dialogprozesse), die Aufmerksamkeit innerhalb der FAU auf das Thema zu lenken. Mitstreiter – v. a. technologieaffine Personen oder Personen mit akuten Herausforderungen in ihrer Lehre – konnten für die Idee gewonnen werden. Sukzessive wurde auch das Interesse von Entscheidungsträgern mit strategischen Aufgaben spürbar. Die Anzahl der Projekte stieg deutlich (siehe Abb. 1, Änderung der Anzahl der beantragten Projekte zwischen den Jahren 2013 und 2014/15).

In Phase 3 und 4 „Strategische Entwicklung und Bewerbung“ war es möglich, das Projekt strategischer aufzustellen. Die positive formale Zwischenbegutachtung des Projekts QuiS begünstigte die strategische Bedeutung und die Sichtbarkeit des Projekts innerhalb der FAU. Durch den notwendigen Dialogprozess mit Hochschulleitung, Studiendekanaten, Qualitätsmanagement und Lehrenden konnte eine gemeinsame Vision für eine zweite Förderphase entwickelt und die Information darüber gleichzeitig verbreitet werden. Die Anzahl der geförderten Projekte stieg entsprechend im Jahr 2016 erneut an (siehe Abb. 1). Dabei überstiegen die beantragten Mittel für studentische Hilfskräfte das Budget um fast das Doppelte.

In Phase 5 und 6 „Sicherung der Ergebnisse“ und „Erfolge sichtbar machen“ ist das Projekt nach Erhebung der hier präsentierten Daten angekommen. Es kann berichtet werden, dass sich sowohl die Anzahl als auch Qualität der geförderten Projekte weiterhin positiv entwickeln.

Phase 7 „Veränderung weiter antreiben“ und **Phase 8** „Verankerung der Veränderungen“ stehen momentan im Fokus der Aktivitäten. Die Entwicklung einer universitätsweiten Strategie für die Digitalisierung der Lehre sowie die Verstetigung der Aufgaben sind Kernhandlungsfelder für die Akteurinnen und Akteure.

Eine zusätzliche handlungsrelevante Dimension entsteht aus der Tatsache, dass im Kontext einer heterogenen Großorganisation (wie die FAU) Entwicklungsprozesse zudem nicht sequenziell verlaufen. Untereinheiten (Fakultäten, Institute, Lehrstühle oder Individuen) durchlaufen parallel verschiedene Phasen des Entwicklungsprozesses. Anhand der Diffusionstheorie und des „Diffusion of Innovation Model (DIM)“⁴ des Soziologen E. M. Rogers (1962, 1971, 1983, 1995, 2003) wird die Entwicklung innerhalb des „Multi-Phasen-Entwicklungsprozesses“ gut sichtbar. Verdeutlicht wird der Adoptionsverlauf einer Innovation innerhalb einer Organisation anhand der „Technology Adoption Lifecycle“ von Rogers (ebd.).

Während ein Teil der Personen die Innovation bereits erfolgreich implementiert (innovators and early adopters), also bereits Erfolge verbucht, müssen andere Individuen (e. g. early and late majority adopters) noch von der Dringlichkeit eines Wandels in ihrer Lehre überzeugt werden (s. Abb. 3). Aus diesen parallel verlaufenden Entwick-

4 Das DIM-Modell befasst sich mit der Verbreitung von Innovationen, definiert als Ideen oder Praktiken, die als neu wahrgenommen werden. Diffusion beschreibt den Prozess, durch den sich im Laufe der Zeit eine Innovation über Kommunikationskanäle innerhalb eines sozialen Systems verbreitet (Rogers, 2003).

lungszyklen resultiert für das Projektteam die Notwendigkeit, multiple Veränderungsprozesse gleichzeitig voranzutreiben und zu gestalten.

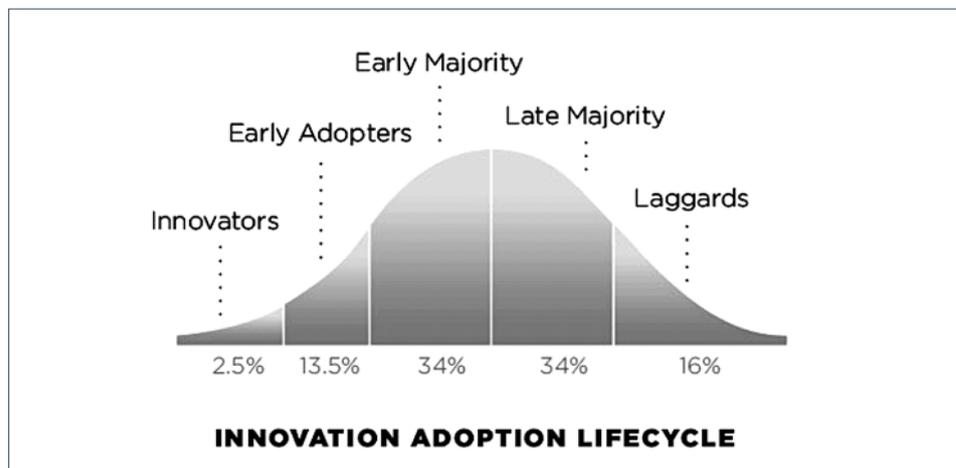


Abbildung 3: Everett Rogers Technology Adoption Lifecycle Modell (aus E. Rogers, 2003)

3 Große Zustimmung zum digitalen Zusatzangebot

Um herauszufinden, wie die Unterstützungsangebote und die Organisation des Projekts wahrgenommen werden, wurden zu verschiedenen Zeitpunkten Evaluationen mit Studierenden und Lehrenden durchgeführt.

Ein hoher Anteil der Studierenden, die eines der Zusatzangebote (Video, E-Assessments, Tests, Online-Module etc.) kennt und bereits genutzt hat, gab positive Bewertungen hinsichtlich Mehrwert und Weiterempfehlung ab. Beispielsweise sprechen sich die befragten Studierenden ($n=986$) zu rund 97% dafür aus, dass sie den Videoeinsatz im Lehrscenario als Mehrwert wahrgenommen haben ($n=914$), s. Abb. 4 (Schmidt, 2017). Diese große Zustimmung zeigt sich auch in den beiden anderen abgefragten Parametern „Zufriedenheit“⁵ mit 98% ($n=448$) und „Weiterempfehlung an Kommilitonen“⁶ mit 97% ($n=859$)⁷. Schon 2015 berichteten Reinhardt und Bergmann ähnliche Ergebnisse.

Auch bei der Frage nach der Akzeptanz von E-Prüfungen ergibt sich unter den Studierenden ($n=521$) ein nennenswerter Anteil von 73%, der E-Prüfungen⁸ weiterempfehlen (Sesselmann, 2016). Die positiven Ergebnisse sind wichtig, denn um ein wirksames Online-Assessment zu entwickeln, ist die Akzeptanz der Studierenden unabdingbar.

5 Frage/Antwortausprägungen: „Insgesamt bin ich mit dem Zusatzangebot [...] eher zufrieden“ sowie „[...] vollkommen zufrieden“

6 Frage/Antwortausprägung: „Ich würde meinen Kommilitonen und Kommilitoninnen die Nutzung des Zusatzangebots [...] weiterempfehlen.“

7 Die Abweichung in der Stichprobenzahl ergibt sich daraus, dass nicht in allen betrachteten 25 video-unterstützten Projekten alle Zustimmungparameter abgefragt wurden.

8 Die Akzeptanz von Übungs-Assessments wurde in der Studie nicht untersucht.

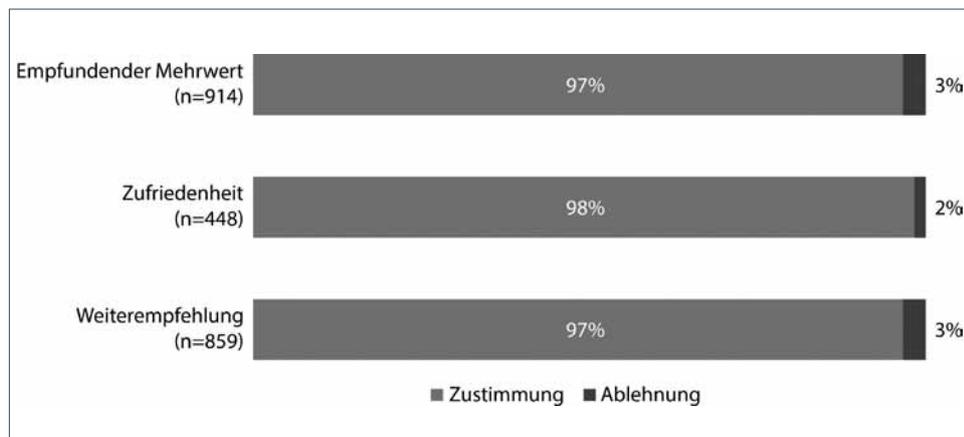


Abbildung 4: Übersicht über die geäußerte Zustimmung der Studierenden zum Videoeinsatz ($n = 986$) (eigene Erhebung, eigene Darstellung)

Dozierende, Koordinatorinnen und Koordinatoren sowie Tutorinnen und Tutoren⁹ nannten in der Abschlussbefragung der ersten Förderphase als Hauptmotivation für den Einsatz von E-Learning das Ziel, einen Mehrwert für Studierende im Sinne einer Qualitätsverbesserung in der Lehre (93%) zu erreichen. An zweiter und dritter Stelle folgten die Einführung neuer, innovativer Lernmethoden (83%) sowie die Steigerung der Motivation der Studierenden (71%).

Rückblickend beurteilen die Befragten ihre eingesetzten E-Learning-Szenarien äußerst positiv. Den entwickelten Projekten wird ein hoher Mehrwert bescheinigt, sowohl für die Lernenden (97%) als auch für die Lehrenden (91%). Außerdem können sich 97% der Befragten vorstellen, das Projekt weiterzuentwickeln. 86% würden ihr Projekt unverändert wieder anbieten. Erfreulicherweise konnten auch bei der Frage nach Unterstützung und Organisation (jeweils 100%) und Ablauf (95%) des Projekts hohe Werte bei der Gesamtzufriedenheit erreicht werden (s. Abb. 5).

Im Einzelnen haben sich besonders die individuelle Beratung und maßgeschneiderte Konzeption für das spezielle Szenario (100% Zufriedenheit), die klare Unterstützungsstruktur (100%) und die Kommunikation (100%) als Erfolgsfaktoren herauskristallisiert. An zweiter und dritter Stelle wurden die praktische Unterstützung durch das Projektteam (96%) bei der Umsetzung der Szenarien durch maßgeschneiderte Schulungen (Konzeption, Lernmanagementsystem, Produktion von Lernfilmen etc.) sowie die Unterstützung bei der kontinuierlichen Evaluation der umgesetzten Maßnahmen (94%) genannt.

9 Von den Personen, die an QuIS-Projekten organisatorisch und/oder praktisch beteiligt und eingebunden waren (z. B. Dozentinnen und Dozenten, Koordinatorinnen und Koordinatoren sowie Tutorinnen und Tutoren), konnten im Rahmen der Abschlussbefragung insgesamt $n = 48$ Fragebögen in die Auswertung einbezogen werden.

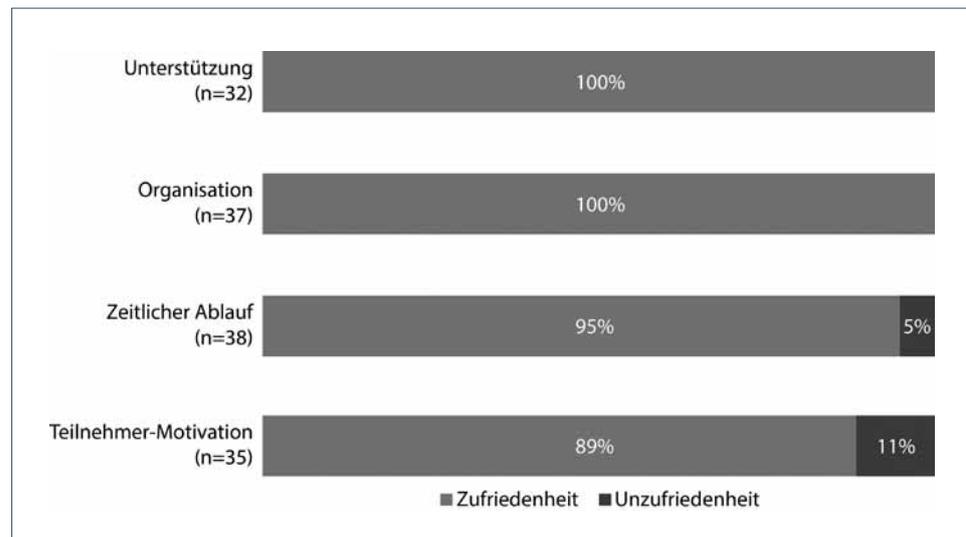


Abbildung 5: Zufriedenheit der Lehrenden im Rahmen der unterstützten Projekte (eigene Erhebung, eigene Darstellung)

Auf die Frage nach dem Wunsch nach zusätzlichen Unterstützungsangeboten nannten die Lehrenden zuerst finanzielle Hilfen ($n=22$) und personelle Unterstützung ($n=21$). Hinsichtlich der Rahmenbedingungen des Projekts ($n=7$) wurden Aspekte wie bessere Vernetzung mit vhb-Kursen¹⁰, strukturelle Verankerung im Department, adäquate Anrechnung der virtuellen Lehre auf das Lehrdeputat oder einfachere Verankerung in den Fachprüfungsordnungen gewünscht.

96% der Befragten würden ihren Kollegen und Kolleginnen die Unterstützung im Rahmen von QuiS bei der Umsetzung von mediengestützten Lehrveranstaltungen empfehlen.

4 Förderung der Digitalisierung der Lehre durch Veränderung der Organisation Hochschule – oder umgekehrt?

Zahlreiche Lehrveranstaltungen wurden an der FAU durch digitale Zusatzangebote – besonders in den Themenbereichen E-Assessment (E-Prüfung) und Videoeinsatz – unterstützt. Die Evaluationsergebnisse bestätigen eine Verbesserung der wahrgenommenen Qualität der Lehre und eine Entschärfung von Problemfeldern. Besonders konnten integrierte Konzepte mit didaktischer Anreicherung einen großen Mehrwert entfalten und Hinweise auf zukünftigen Bedarf für die digitale Weiterentwicklung der Hochschullehre geben sowie mehrfach nutzbare und ggf. konzeptionell auf andere Fächer übertragbare Beispiele für innovative Lehr- und Lernformen liefern.

Als Faktoren für eine erfolgreiche Unterstützung der Digitalisierung der Lehre lassen sich insbesondere die Konzeption von bedarfsorientierten und maßgeschneiderten Lösungen nennen. Die einzelnen (Pilot-)Projekte (Pn, s. Abb. 6) orientieren sich dabei in erster Linie an der Machbarkeit im Rahmen der vorhandenen personellen, finanziellen und technischen Ressourcen sowie an Erfahrungen und Kenntnissen im

¹⁰ Die Virtuelle Hochschule Bayern (vhb) fördert und koordiniert den Einsatz und die Entwicklung multimedialer Lehr- und Lerninhalte in den bayerischen Hochschulen.

Projektteam. Ein strukturierter Beratungs- und Umsetzungsprozess im Sinne eines Projektmanagements erleichtert es den Beteiligten, kontinuierlich an der Erreichung der Meilensteine und definierten Ziele zu arbeiten und die entwickelten Konzepte umzusetzen (Implementierung). Einen zentralen Aspekt bildet die Erfolgskontrolle und kontinuierliche Verbesserung auf Basis der Evaluationsdaten (Einzelaspekte auf Methoden- und Toolebene sowie Gesamtaspekte auf der Ebene der Veranstaltung) in standardisierten Feedbackschleifen (Monitoring).

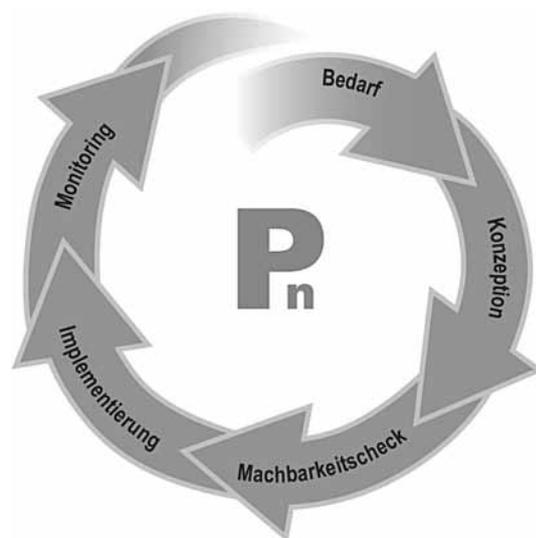


Abbildung 6: Bedarfsorientiertes Projektmanagement für Digitalisierungsprojekte an der FAU

Konzeptionelle Beratung, Finanzmittel für studentische Hilfskräfte sowie Ausbildung in relevanten Tools und mediendidaktischen Fragen unterstützen bei der Umsetzung. Auch das starke Einbeziehen der studentischen Kreativität im gesamten Prozess unter dem Konzept „Hilfe zur Selbsthilfe“ hat sich vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit als erfolgreich erwiesen. Hier haben sich besonders die begleitenden Angebote (u. a. Schulung, didaktische Beratung, Evaluation) bewährt. Je mehr Projekte und Wissensträger dezentral in den einzelnen Fächern etabliert werden, desto höher ist die Chance, Projekte nachhaltig zu etablieren und Synergien auch zwischen Fachbereichen zu schaffen. Die zweite Förderphase legt Schwerpunkte auf die Schaffung von dezentralen Strukturen mit dem Ziel der individuellen und niederschweligen Unterstützung der Dozierenden ad hoc und bedarfsorientiert. Auch den von Kerres (2013) postulierten Möglichkeiten zur Kollaboration bzw. der elektronischen Umsetzung der sozialen Aspekte beim Lernen wird große Bedeutung beigemessen.

Die Digitalisierung der Lehre unterstützt darüber hinaus implizit Ziele der Hochschule wie Internationalisierung, den Umgang mit Diversität sowie die Interdisziplinarität. Darüber hinaus identifizierten die Pilotprojekte durch das Bedienen des vorhandenen Bedarfs (Projektanträge) strukturelle Ansatzpunkte für Verbesserungen im etablierten Lehrbetrieb (u. a. Flexibilität des Lernangebots) und zeigten neue Wege und innovative Möglichkeiten (Schub durch Konzepte und Technik). Ein großer Pluspunkt wird von allen Beteiligten in der informellen Verbindung der unterschiedlichen Ebenen (E-Learning-Zentrum (zentral) – Fachbereiche (dezentral); Hochschulleitung (Top) – Pilotprojekte (Down); Lehrende – Studierende) gesehen, die quer zu den formalen Strukturen als dynamisch und innovationsförderlich erlebt werden.

Die Nachhaltigkeit aller Maßnahmen und des erworbenen kollektiven Wissens der Organisation Hochschule zu spezifischen Erfolgskriterien für die Digitalisierung der Lehre steht dabei stets in unmittelbarem Zusammenhang mit der strategischen Ausrichtung der Hochschule hinsichtlich der Ziele für die Digitalisierung der Lehre, der Einbettung in die durch die Gesamtstrategie verfolgten hochschulspezifischen Ziele sowie der bereitgestellten, unterstützenden Rahmenbedingungen für diesen Prozess.

Das Hochschulforum Digitalisierung (2016) formuliert in seinen Handlungsempfehlungen zur Einführung digitaler Medien in Lehre und Studium zuerst das verbindliche Bekenntnis der Hochschulleitungen (u. a. hinsichtlich der finanziellen und organisatorischen Sicherung) für die Integration der in den Pilotprojekten erworbenen Erfahrungswerte.

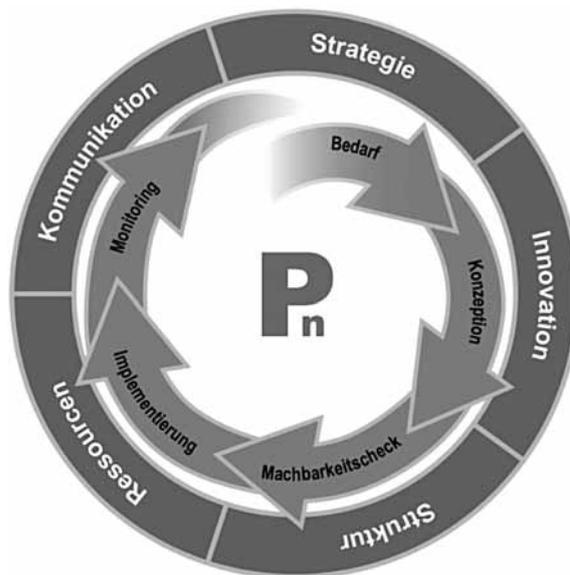


Abbildung 7: FAU-Modell zur Förderung und Implementierung von Innovationen in der Hochschullehre (eigener Entwurf)

Um die nachhaltige Wirkung dieser Maßnahmen als Motor für weitere Veränderungen in der Hochschullehre zu sichern, ergibt sich die Notwendigkeit, die Angebote und Erfahrungen in der Organisation im Sinne eines change managements oder eines Organisationsentwicklungsprozesses strukturell zu verankern. Dabei bietet sich ein bidirektionales Modell (s. Abb. 7) an, bei dem die Projektebene (innere Spirale) und die Ebene der hochschulseitigen und sonstigen externen Rahmenbedingungen (äußerer Ring) maximal miteinander verzahnt sind.

Eine erfolgreiche Digitalisierungsoffensive orientiert sich dabei zunächst an der Wechselwirkung zwischen dem jeweiligen Bedarf und den strategischen Zielen, um die Möglichkeiten für alle Beteiligten (Lehrende, Lernende, Serviceeinrichtungen und Leitung) nutzbar zu machen. In diesem Prozess wird die Verschränkung von vorhandenen Top-Down- (u. a. Hochschulleitung, Rahmenbedingungen) und Bottom-Up-Strukturen (Servicezentren, Erfahrungen aus Projekten, Projektebene) eine maßgebliche Rolle spielen – mit dem Ziel, vorhandene Angebote zu erfassen, zu bündeln und strategisch sowie ggf. organisatorisch (neu) auszurichten. Digitale Innovationen finden Eingang in die Konzeptionsphase der digital unterstützten Lehr-/Lernszenarien.

Aus den vorhandenen Strukturen und Ressourcen ergibt sich ein Rahmen sowie ein Fahrplan zur Umsetzbarkeit.

Erkenntnisse aus der formativen Evaluation erreichen über Veranstaltungen, Handreichungen (z. B. Erfolgskriterien, Autorentreffen, Best-Practice-Beispiele, funktionierende Konzepte) und andere Netzwerkkanäle formal und non-formal alle Ebenen der Hochschule. In einem stetig fortschreitenden Prozess fließen alle Erfahrungen in den nächsten Prozessdurchlauf ein und erneuern das System ständig von innen heraus.

Eine stetige Weiterentwicklung sowie Methoden- und Inhaltsaktualität gewährleisten die Einbindung aktueller wissenschaftlicher Forschungsergebnisse (Innovationen und Trends) auf der Metaebene. Offene Fragen wie die Schaffung von Anreizen (wie z. B. die Transparenz bei der Anerkennung auf das Lehrdeputat) können im Zuge der strategischen Neuordnung beantwortet werden. Weiterhin sollen die Studierenden durch die Co-Entwicklung von Lehr- und Lernangeboten stark in den Lehrprozess eingebunden werden, nicht zuletzt mit dem Ziel, die Digitalisierung im Studium zu verankern.

An der FAU steht über die Gesamtstrategie und das Leitbild Lehre hinaus die Konkretisierung strategischer Ziele für die Lehre an, die von der Digitalisierung unterstützt werden können und gleichermaßen Freiräume lassen für innovative Prozesse, die die Organisation weiterentwickeln und jederzeit auf aktuelle Entwicklungen reagieren können.

Zusammenfassend hat sich gezeigt, dass die bedarfsorientierte Herangehensweise zu erfolgreichen individuellen Konzepten der digitalen Unterstützung von Lehrveranstaltungen geführt hat. Nur mit der entsprechenden Verzahnung der Erfolgskonzepte auf Projektebene mit den hochschulstrukturellen und -politischen Rahmenbedingungen kann es zu einer nachhaltigen Implementierung von zukunftsweisenden und unverzichtbaren Innovationen für die gesamte Organisation kommen.

Literatur

Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst. (Hrsg.) (2016). Digitale Bildung in Schule, Hochschule und Kultur. Die Zukunftsstrategie der Bayerischen Staatsregierung.

Hochschulforum Digitalisierung (2016). The Digital Turn – Hochschulbildung im digitalen Zeitalter. Arbeitspapier Nr. 27. Berlin.

Kerres, M. (2013). Mediendidaktik. Konzeption und Entwicklung mediengestützter Lernangebote. 4. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Kotter, John P. (1998). Chaos, Wandel, Führung. (Leading Change). Berlin: Econ-Verlag.

Kotter, John P. und Rathgeber, Holger (2017). Das Erdmännchen-Prinzip. München: Droemer.

KMK (Sekretariat der Kultusministerkonferenz) (Hrsg.) (2016). Bildung in der Digitalen Welt. Strategie der Kultusministerkonferenz.

Lewin, Kurt (1963). Gleichgewichte und Veränderungen in der Gruppendynamik. In: Kurt Lewin: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften. Dorwin Cartwright (Hrsg.). Hans Huber (Hrsg.) S. 223–270: Bern u. a.

Reinhardt, J. & Bergann, S. (2015). Digitaler Hörsaal interdisziplinär. Evaluation einer Online-Vorlesung mit fachlich heterogenen Studierenden. In N. Nistor & S. Schirlitz (Hrsg.) Digitale Medien und Interdisziplinarität. Herausforderungen, Erfahrungen, Perspektiven (S. 69–79). Münster: Waxmann.

Rogers, Everett M. (2003). Diffusion of Innovations (5. Edition). New York: Free Press.

Schmidt, Claudia (2017). Videoeinsatz in der Hochschullehre: Entwurf von Kriterien für gelungenes Lernen mit bewegten Bildern. Unveröffentlichte Masterarbeit. Erlangen.

Schönwald, Ingrid (2007). Change Management in Hochschulen. Die Gestaltung soziokultureller Veränderungsprozesse zur Integration von E-Learning in die Hochschule. In: Seibt Dietrich et al. (Hrsg.) (2007). E-Learning. Band 12. St. Gallen.

Sesselmann, Katja (2016). Potenzial von E-Assessment – Untersuchung von Einflussfaktoren auf die Akzeptanz von Studierenden. Unveröffentlichte Masterarbeit. Fürth.



CC BY-NC-ND 4.0

Diesen Artikel finden Sie auch online unter:

<https://uhh.de/uk-band024-quis> (PDF-Download)

<https://doi.org/10.25592/issn2196-9345.024.003>



Sónia Hetzner

Sónia Hetzner

(Diplom Geografin) arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Lern-Innovation, Universität Erlangen-Nürnberg. Als Projektleitung für nationale und europäische Forschungsprojekte betreibt sie angewandte Forschung in den Themenfeldern „Lebenslanges Lernen“, „Technologieunterstütztes Lehren und Lernen“ und „Digitalisierung der Lehre“. Sie ist verantwortlich für Konzeptualisierung, Entwicklung, Management und Evaluation von technologieunterstützten Lernprojekten für die Hochschule und den Weiterbildungsmarkt. Sie koordiniert das Projekt QuiS (Qualität in Studium und Lehre) und berät und unterstützt die Lehrenden der FAU bei der Entwicklung und Umsetzung von Digitalisierungsprojekten.



Claudia Schmidt

Claudia Schmidt

(Diplom Geografin, M.A. Erwachsenenbildung) arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Lern-Innovation der Universität Erlangen-Nürnberg. Im Rahmen des Projekts QuiS (Qualität in Studium und Lehre) koordiniert sie das Teilprojekt „Digitalisierung der Lehre“. Sie vernetzt, berät und unterstützt Hochschullehrende beim Einsatz digitaler Medien in der Lehre – von der Konzeption bis zur Umsetzungsunterstützung.

Kontaktdaten:

Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg

Institut für Lern-Innovation

sonia.hetzner@ili.fau.de

claudia.schmidt@ili.fau.de

<http://www.ili.fau.de/rth>

IMPRESSUM

Universitätskolleg-Schriften Band 24
 Synergie(n!)
 Beiträge zum Qualitätspakt Lehre im Jahre 2017

Herausgeber der Schriftenreihe

Prof. Dr. Dieter Lenzen, Präsident der Universität Hamburg
 Prof. Dr. Susanne Rupp, Vizepräsidentin für Studium und Lehre

Universität Hamburg
 Mittelweg 177
 20148 Hamburg

Herausgeberin des Bandes

Prof. Dr. Kerstin Mayrberger

Redaktion

Ulrike Helbig, Martin Lohse
 E-Mail: redaktion.kolleg@uni-hamburg.de

Gestaltungskonzept, Layout und Satz

blum design und kommunikation GmbH, Hamburg

Schrift

TheSans UHH von LucasFonts

Druck

LASERLINE, Druckzentrum Berlin

Download

<https://uhh.de/uk-band024> (PDF)
<https://uhh.de/uk-band024-epub> (ePub)

Urheberrecht

Mit Annahme des Manuskripts gehen das Recht zur Veröffentlichung sowie die Rechte zur Übersetzung, zur Vergabe von Nachdruckrechten, zur elektronischen Speicherung in Datenbanken, zur Herstellung von Sonderdrucken, Fotokopien und Mikrokopien an den Herausgeber über.

Universitätskolleg-Schriften

Erscheinungstermin der Erstausgabe: 31.03.2018
 Druckauflage 1. Ausgabe: 400
 PDF-Download unter: www.universitaetskolleg.uni-hamburg.de
 ISSN: 2196-520X
 ISSN: 2196-9345 (ePaper)



GEFÖRDERT VOM



Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des BMBF unter dem Förderkennzeichen 01PL17033 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Herausgebern und Autoren.



UNIVERSITÄTSKOLLEG

ISSN: 2196-520X
ISSN: 2196-9345 (ePaper)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

