



Themengruppe

CHANGE MANAGEMENT & ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG



Mitglieder

Claudia Bremer

Johann Wolfgang Goethe-Universität
Frankfurt am Main

Dr. Anja Ebert-Steinhübel

Leiterin Learning Leadership Institute,
Institut für Controlling Prof. Dr. Ebert
GmbH (IFC EBERT), Nürtingen

Prof. Dr. Michael Kerres

Mediendidaktik und Wissensmanage-
ment, Universität Duisburg-Essen

Prof. Dr. Sönke Knutzen

Vizepräsident Lehre, Technische
Universität Hamburg-Harburg
(2015–2016)

Dr. Nora Krzywinski

Wissenschaftliche Referentin, Techni-
sche Universität Dresden (2014–2015)

Angela Peetz

Leiterin des eLearning Büros, Universität
Hamburg (2014–2015)

Bettina Schlass

Customer Success Manager, D2L Europe
Ltd., Amsterdam, Niederlande

Prof. Dr. Sabine Seufert

Swiss Centre for Innovations in
Learning, Universität St. Gallen, Schweiz
(2014–2015)

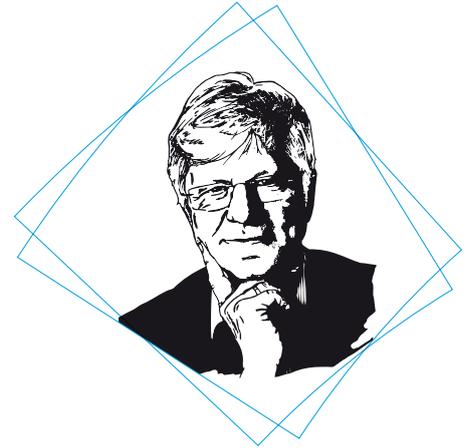
Koordination

Lukas Bischof

Projektmanager, CHE Consult, Berlin
(2014)

Ronny Röwert

Analyst, CHE Consult, Berlin (2015–2016)



Themenpate

Prof. Dr. Wilfried Müller

Altrector, Universität Bremen

1. EXECUTIVE SUMMARY

Ziel der Themengruppe „Change Management und Organisationsentwicklung“ war es, kritische Phasen und Gestaltungsfaktoren im Verlauf der Integration lehrbezogener Digitalisierungsaktivitäten an Hochschulen zu identifizieren und hieraus praxisrelevante Handlungsempfehlungen für die deutschen Hochschulen zu gewinnen. Hierzu wurden von der Themengruppe hochschulspezifische Fallbeispiele der Integration digitaler Bildungsangebote untersucht, um günstige und weniger erfolgversprechende Handlungsmuster zur Erreichung der selbst gesetzten Ziele zu identifizieren.

Seit einigen Jahren ergeben sich qualitativ neue Möglichkeiten für die Gestaltung von Lehr- und Lernarrangements aus dem Einsatz digitaler Medien, zum Beispiel E-Portfolios, Inverted Classrooms oder Online-Peer- und kollaborative Lernformen. Die Komplexität der im Zusammenhang mit der Digitalisierung von Lehre und Studium anstehenden inhaltlichen, informationstechnischen und organisatorischen Veränderungen an den Hochschulen ist hoch. Entscheidend für die Nutzung digitaler Medien zur qualitativen Verbesserung von Lehre und Curriculum in der Breite der Studiengänge ist die wechselseitige Unterstützung der Akteure auf den verschiedenen Ebenen der Hochschulleitung, der Dekanate sowie der Studiengangsverantwortlichen und Lehrenden beziehungsweise der Lernenden in den Programmen. Nur über immer wieder stabilisierte Kooperationsbeziehungen dieser Akteursgruppen der verschiedenen Handlungsebenen kann es mithilfe digitaler Medien zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Qualität der Lehre in der Breite der Studiengänge einer Hochschule kommen. Hierzu müssen Lehrende und Lernende vor Ort in den Studien-

programmen ermutigt und befähigt werden, das heißt informationstechnisch und mediendidaktisch gut beraten und weitergebildet werden. Unter diesen Voraussetzungen werden sie ihre Einstellungen zu den digitalen Medien und kulturellen Gepflogenheiten damit verändern.

2. EINLEITUNG UND LEITFRAGE

Die nachhaltige Verankerung von digitalen Bildungsformaten in den Hochschulen ist weit mehr als nur eine informationstechnische Herausforderung. Die erfolgreiche Digitalisierung akademischer Lehre verlangt einen systematisch gestalteten institutionellen Veränderungsprozess. Ziel der Themengruppe „Change Management und Organisationsentwicklung“ war es, für diesen Prozess eine Austauschplattform für Handlungsoptionen sowie praxisrelevante Lösungen zur Verfügung zu stellen.

Digitale Bildungsangebote weisen vielversprechende Chancen für das deutsche Hochschulsystem auf – in der Verbesserung der Effizienz und Qualität der Lehre trotz fortschreitender

sind. Es hat sich gezeigt, dass die nachhaltige Verankerung digitaler Bildungsangebote nur mit systematisch gestalteten Veränderungsprozessen in den Hochschulen erreicht werden kann. Auf den verschiedenen institutionellen Ebenen der Hochschulen müssen dafür neue Organisationseinheiten geschaffen und neue Kooperationsbeziehungen zwischen Zentrale und Studiengängen, Fachbereichen beziehungsweise Fakultäten, zum Teil über die eigene Hochschule hinaus, initiiert sowie Änderungen der kulturellen Gepflogenheiten der Lehrenden und Lernenden unterstützt werden. Dabei müssen grundsätzlich die besonderen institutionellen Merkmale des deutschen Hochschulsystems berücksichtigt werden.

„WIE LASSEN SICH DIGITALE BILDUNGSANGEBOTE NACHHALTIG IN DEN HOCHSCHULEN VERANKERN?“

Massifizierung, im Einsatz für das Hochschulmarketing oder Recruiting, in der lebenslangen Weiterbildung sowie als Format für die umfassende Information gesellschaftlicher Öffentlichkeiten.

Die derzeitigen Digitalisierungsaktivitäten der Hochschulen beschränken sich jedoch weitgehend noch auf grundlegende Infrastruktur- und Weiterbildungsangebote sowie punktuelle Initiativen, die in der Regel noch nicht in komplette Studienprogramme integriert

Das beschriebene Vorgehen war integriert in das breite Dialogangebot des Hochschulforums Digitalisierung der Lehre. So wurden über den gesamten Arbeitsprozess Ergebnissequenzen mit der interessierten Hochschulöffentlichkeit kommuniziert. Auf diese Weise war die Themengruppe bestrebt, einen Beitrag zur Gewinnung einer hochschulpolitischen Öffentlichkeit zu leisten, die an Lehren und Lernen mit digitalen Medien in Lehre und Studium der Hochschulen interessiert ist.

3. ZUR ARBEIT DER THEMENGRUPPE



Das Video zum Beitrag der Themengruppenmitglieder auf der Campus Innovation (2015) ist hier abrufbar: <http://bit.ly/2eIKdW3>



Die vollständige Dokumentation der Veranstaltung „Strategieoptionen für Hochschulen“ ist hier abrufbar: <http://bit.ly/2dFkKZ7>



Der Ansatz der Themengruppe „Change Management und Organisationsentwicklung“ bestand darin, von Anfang an mit Zwischenergebnissen der eigenen Arbeit mit der interessierten Hochschulöffentlichkeit in Kontakt zu treten und Rückmeldungen über die Relevanz und Verallgemeinerung der vertretenen Thesen zu entwickeln. Die Themengruppe hat hierzu mithilfe leitfadengestützter Experteninterviews 14 öffentliche und private Hochschulen in Deutschland und Österreich als „Fälle“ untersucht, um empirisch gehaltvolle Erkenntnisse über fallübergreifende Muster von Einführungs- und Verlaufsprozessen digitaler Lehr- und Lernformate zu identifizieren und diskutierbar zu machen.

Die Ergebnisse der ersten Interviews an den ausgewählten Hochschulen wurden im Rahmen von zwei Workshops mit der interessierten Hochschulöffentlichkeit diskutiert – auf der „Hochschulwege“-Fachtagung in Weimar (März 2015) und auf der Jahrestagung der Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft

(GMW) in München (September 2015) – sowie in einem zur Halbzeitkonferenz vorliegenden Papier veröffentlicht. Insbesondere die Thesen zu strategischen Handlungsoptionen wurden in einem Beitrag auf der Campus Innovation im November 2015 sowie einem Workshop für Hochschulleitungen und CIOs in Nordrhein-Westfalen im Oktober 2015 präsentiert und diskutiert.

Im Januar 2016 wurde die umfassende und gleichzeitig pointierte inhaltliche Auseinandersetzung der Themengruppe in einem Grundlagentext veröffentlicht, um den in der Verantwortung für eine weitere Digitalisierung der Lehre stehenden Akteuren in den Hochschulen empirisch fundierte und theoretisch reflektierte Handlungsoptionen aufzuzeigen. Im Sommer 2016 hat die Themengruppe eine öffentlichkeitswirksame Veranstaltung zum Themenkomplex „Strategieoptionen für Hochschulen“ (siehe Link links) und zu den damit verbundenen Chancen für die hochschulspezifische Profilbildung organisiert.

4. ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

Die Themengruppe hat für die verschiedenen Phasen von Veränderungsprozessen zur Einführung und Diffusion digitaler Medien günstige und ungünstige Bedingungen identifiziert und daraus erste Handlungsempfehlungen für erfolgversprechende Innovationsprozesse im

Bereich der Digitalisierung der Lehre abgeleitet, um den in der Verantwortung stehenden Akteuren in den Hochschulen empirisch fundierte und theoretisch reflektierte Handlungsoptionen aufzuzeigen. Diese Ergebnisse werden nachfolgend dargestellt.

4.1 DIE STRATEGISCHE RELEVANZ DIGITALER MEDIEN

Um durch den Einsatz und die kontinuierliche Erneuerung digitaler Medien in Lehre und Studium strategisch relevante Optionen mit dem Ziel der Verbesserung der eigenen Position im deutschen Hochschul- und Wissenschaftssystem – ergo zur Stärkung der hochschulspezifischen Profilbildung – zu nutzen, ist ein systematisches Veränderungsmanagement in den

Hochschulen unabdingbar. Hierzu müssen die neuen informationstechnischen Möglichkeiten für eine qualitative Verbesserung von Lehren und Lernen erkannt und daraus Konsequenzen für die Umgestaltung der Studienprogramme einer Fakultät beziehungsweise einer ganzen Hochschule gezogen werden.

Jede Hochschule muss hierzu ihren eigenen Weg der Profilstärkung erkennen und entsprechende Maßnahmen einleiten und verfolgen. Denn es können offensichtlich ganz unterschiedliche Ziele ausgemacht werden, die anhand der Nutzung digitaler Medien erfolgreicher aus Hochschulsicht, vor allem der Perspektiven der betroffenen Lehrenden und Lernenden bearbeitet werden können: Von der Werbung um Studierende bis hin zur Ansprache von Alumni kann die Digitalisierung die Qualität, die Leistungsfähigkeit, die Öffnung, die Vermarktung sowie die Internationalisierung unterstützen. Einige Hochschulen versuchen neuerdings, die Digitalisierung von Studium und Lehre zur Profilbildung und zur Positionierung im nationalen und internationalen Wettbewerb zu nutzen, indem sie ein innovatives, transferorientiertes und zielgruppengerechtes Angebotsportfolio bereitstellen. Grundsätzlich sollte der breite Einsatz digitaler Medien in Lehre und Studium unbedingt mit den übergeordneten strategischen Zielen der jeweiligen Hochschule in Lehre, Studium und Weiterbildung (besser: auch mit denen der Forschung) abgestimmt werden. Hierzu einige Beispiele:

Die steigende Nachfrage des Marktes nach akademisch aus- und weitergebildeten Fachkräften und der sich abzeichnende demografische Wandel erfordern neue Angebote in der akademischen Aus- und Weiterbildung. Der Einsatz digitaler Medien kann zu einer Flexibilisierung von Studienangeboten beitragen, wenn das Lernen durch synchrone und asynchrone Kommunikationsmedien zeitlich-räumlich entkoppelt wird. Vor allem diese neuen Zielgruppen fragen nach zeitlicher und räumlicher Flexibilisierung der Lehre in der Weiterbildung. Auch in der Ansprache von Studieninteressierten sowie in deren Beratung im Vorfeld und während eines Studiums können mit digitalen Medien gute und niederschwellige Unterstützungsangebote generiert werden.

Mit den neuen digitalen Medien kann auch die Intensität des selbstgesteuerten oder auch des kooperativen Lernens gesteigert werden, wenn der Lernprozess durch Lernaufgaben und -anreize gezielt unterstützt wird. Das Verständnis von Lehre kann sich dabei grundsätzlich wandeln, weil Lernen im Sinne einer verstärkten Selbstführung realisiert werden und so eine wirksame, aktivierende Lehre durch Anregung, Begleitung und Förderung entstehen kann. Wenn Lernende individuell oder in Gruppen Ziele und Formate des Lehr- beziehungsweise Lernprozesses aktiv gestalten können, bieten digitale Medien die Entwicklung von Lernszenarien mit einer systematischen Förderung des shifts from teaching to learning. Und schließlich können digitalisierte Lehr- und Lernangebote aufgewertet werden, wenn Audio-, Video- und andere authentische Materialien die Anwendungsnähe und den Praxisbezug des Lernens erhöhen.

Zusammengefasst: Es ergeben sich qualitativ neue Möglichkeiten für die Gestaltung von Lehr- und Lernarrangements aus dem Einsatz digitaler Medien, zum Beispiel E-Portfolios, Inverted Classrooms oder Online-Peer- und kollaborative Lernformen. Für die breite Nutzung und Akzeptanz dieser digitalen Lehr- und Lernformate müssen die Lernenden und Lehrenden allerdings deren Vorteile erkennen und schätzen. Es geht letztlich bei der Nutzung digitaler Medien in der Lehre um die Frage des Zuschnitts und der Orientierung der Lehr- beziehungsweise Lernkulturen der Studiengänge und Fakultäten einer Hochschule. Angesichts der Komplexität der im Zusammenhang mit der Digitalisierung von Lehre und Studium anstehenden inhaltlichen, informationstechnischen und organisatorischen Veränderungen muss das interne Management der Veränderungen systematisch und sorgfältig gesamtuniversitär abgestimmt werden. Hierzu soll die folgende Passage einen ersten Rahmen liefern.

4.2 ZUR ORGANISATIONSWERDUNG DEUTSCHER HOCHSCHULEN

Deutsche Hochschulen galten lange Zeit als Institutionen mit einem einerseits staatlich definierten und kontrollierten Haushalts- und Personalrecht (vor allem bei Berufungen) und andererseits als Institutionen, die durch die Normen und Werte wissenschaftlicher Professionen bei der Ausübung von Forschung und Lehre geprägt sind.¹ Grundlegend änderten sich die rechtlichen und organisatorischen Merkmale der deutschen Hochschulen erst in den Neunzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts: Die damaligen Reformkonzepte umfassten durchgängig (wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung) einen Zuwachs an Autonomie der Hochschulen bei gleichzeitiger Einrichtung von Hochschulräten, die in ihrer Aufgabe Aufsichtsräten ähneln sollten (in fast allen Bundesländern), und eine Stärkung der zentralen und dezentralen Entscheidungsebenen (Präsidien und Dekanate) gegenüber den akademischen Selbstverwaltungsgremien. Vor diesem Hintergrund wird in der Hochschulforschung von der deutschen Hochschule als „besonderer“ oder „unvollständiger Organisation“ mit einer Kombination von organisationalen und institutionellen Elementen gesprochen.²

Dieser Wandel hat gravierende Konsequenzen für die Entwicklung und Umsetzung von Strategien an Hochschulen.³ Denn: Bis in die Neunzigerjahre entsprach strategisches Handeln an einzelnen Hochschulen der sogenannten „Kulturschule“,⁴ in der strategisch relevante Impulse den Handlungen Einzelner entspringen und sich – sofern andere Akteure sich diesem Prozess anschließen – in einem längeren Prozess zu einem konsistenten kooperativen oder kollektiven Handlungsmuster entwickeln. Die neuen Leitungsstrukturen der Hochschule begünstigen dagegen strategische Überlegungen und Konzepte vom Typ der „Planungsschule“,⁵ in der das Management auf externen Druck oder interne Einsicht konkrete Ziele formulieren und Maßnahmen zu deren Erreichung umsetzen kann, auch wenn „Widerstände“ in einzelnen Bereiche beachtet werden

müssen. Ein „reines“ Verständnis von strategischem Management als von „oben“ geplanter und durchgesetzter Prozess gilt inzwischen auch im industriellen Management als weitgehend überholt, da sehr viele Akteure in großen Organisationen für Innovationsprozesse gewonnen werden müssen.⁶ Diese Erkenntnis ist von großer Bedeutung für die Strategiebildung und deren Umsetzung in der „besonderen Organisation“ Hochschule, denn gute Forschung und Lehre basieren auf der Kreativität und den Normen der Wissenschaftler und können nicht Top-down verordnet werden – zumal die „Wissenschaftsfreiheit“ als Verfassungsrecht in unmittelbar akademischen Angelegenheiten direkte zentrale Interventionen gar nicht zulässt.

Auch wenn sich das faktische Verhältnis von Organisations- und Institutionelementen von Hochschule zu Hochschule unterscheidet,⁷ besteht grundsätzlich in vielen Entscheidungs- und Veränderungsprozessen von Hochschulen ein internes Spannungsverhältnis zwischen Hochschulleitungen mit managementorientierter Rolleninterpretation und professionellen Normen und Werten verpflichteten dezentralen Selbstverwaltungsgremien und einzelnen Wissenschaftlern.⁸ Aus diesem Spannungsverhältnis können gravierende Steuerungslücken bei der Umsetzung von neuen inhaltlichen, technischen oder organisatorischen Konzepten entstehen. Die sich daraus möglicherweise ergebenden innovationspolitischen Probleme können unter bestimmten Bedingungen gemindert werden: Denn Innovationsprozesse, die sich durch Konsultation, Kommunikation und umfassende Information der Selbstverwaltungsgremien und einzelner Wissenschaftler auszeichnen, scheinen in der Regel zufriedenstellender und erfolgreicher zu sein als ausschließlich „von oben“ initiierte und machtpolitisch „nach unten“ durchgesetzte Prozesse.⁹ Die Anforderungen an strategisch relevante Innovationen an Hochschulen sind folglich hoch, wie in den folgenden Abschnitten am Beispiel der Digitalisierung der Lehre gezeigt werden soll.

4.3 FALLBEISPIELE

VORGEHEN

In Gesprächen mit Experten von rund anderthalb bis zwei Stunden wurden an 14 Hochschulen im deutschsprachigen Raum die Einführungs- und Verlaufsprozesse digitaler Lehr- und Lernformate mit Personen besprochen, die seit langer Zeit in verantwortungsvollen Positionen (als Vizepräsident, als Leiter einer zentralen Multimediastelle oder als Professor mit hoher fachlicher Affinität zur Digitalisierung der Lehre) den Digitalisierungsprozess ihrer Hochschule beobachtet und fachlich unterstützt haben. Grundlage ist ein von der Themengruppe entworfener relativ offener, leitfadengestützter Fragebogen. Die Gespräche sind systematisch ausgewertet und in der Themengruppe „Change Management und Organisationsentwicklung“ diskutiert worden.

Diese Art des Vorgehens erfüllt zwar nicht alle wichtigen Anforderungen der qualitativen empirischen Sozialforschung, aber immerhin ermöglicht sie die Formulierung diskussionswürdiger Thesen. So basiert sie auf einer hohen Sachkenntnis des Untersuchungsfeldes und hat unterschiedliche strukturelle Gegebenheiten (Hochschultyp, Größe) und geografische Lagen der Hochschulen berücksichtigt (sieben Universitäten mit breitem Fachspektrum, drei technische Universitäten, vier Fachhochschulen).

ZENTRALE ERGEBNISSE

Es existieren unabhängig vom Hochschultyp und der Größe der Hochschule gravierende Differenzen zwischen den Zielsetzungen und Vorgehensweisen der Hochschulen bei der Einführung digitaler Medien in Lehre und Studium. Es gibt weder eine allgemeine ideale Verlaufsform noch einen allgemeinen Idealzustand für den Einsatz digitaler Medien, sondern lediglich verschiedene mehr oder weniger gut zur Erreichung der spezifischen Ziele der Hochschulen erfolgsversprechende Strategien und daraus abgeleitete Maßnahmen. Aus diesem Grund werden die Resultate nach dem Best-Case- und dem Worst-Case-Prinzip zusammengefasst. Am Best-Case-Pol werden

günstige Voraussetzungen und am Worst-Case-Pol ungünstige Voraussetzungen für Einführungs- und Innovationsstrategien vorgestellt. Drei bis vier Hochschulen entsprechen in vielen Untersuchungsdimensionen dem Best Case und ein bis zwei Hochschulen dem Worst Case. Die Mehrzahl der Hochschulen befindet sich zwischen diesen beiden Extremen.

ZIELE UND STRATEGIEN

An den meisten Hochschulen haben Ende der Neunzigerjahre des vergangenen Jahrhunderts und Anfang des neuen Jahrtausends von der Digitalisierung der Lehre begeisterte Professoren oder wissenschaftliche Mitarbeiter in ihren Bereichen mit ersten multimedialen Experimenten begonnen und hierfür die Hochschulleitungen um finanzielle, organisatorische oder politische Unterstützung gebeten. Der selten vorkommende Best Case liegt vor, wenn diese Experten für Digitalisierung der Lehre nach wenigen Jahren ins Präsidium gewählt werden. In der Mehrheit der Fälle sind die Hochschulleitungen jedoch erst durch die Ausschreibungen eines Landesprogramms oder des Bundes auf die Thematik aufmerksam geworden.

In den ersten Jahren sind die Ziele der Hochschulleitungen noch überwiegend unbestimmt und visieren ganz allgemein eine Ergänzung der Präsenzlehre an. Darüber hinausgehende konkrete Ziele werden erst seit circa fünf bis zehn Jahren formuliert, zum Beispiel Blended Learning oder Onlineveranstaltungen für berufstätige Studierende der Region, insbesondere im Bereich von weiterbildenden Masterprogrammen. Erst in den vergangenen zwei bis drei Jahren werden an einigen wenigen Hochschulen Ziele zur Gewinnung internationaler Studierender und zur Verbesserung der internationalen Sichtbarkeit der Forschung genannt (MOOCs).

COMMITMENT DER HOCHSCHULLEITUNGEN

Im Best Case nimmt nach relativ kurzer Zeit die Hochschulleitung den Einführungsprozess der Digitalisierung von Lehre und Studium

organisatorisch und politisch in die Hände. Im Worst Case dauert der Übergang zur Verantwortungsübernahme bis zu fünf Jahre. Darüber hinaus unterscheiden sich die Hochschulen stark in der Verbindlichkeit des Commitments der Hochschulleitungen voneinander. Im positiven Fall unterstützt die Hochschulleitung die Pioniere der Digitalisierung finanziell und politisch, erklärt einzelne dieser Experten zu Multimediabeauftragten und/oder gründet – teilweise nach Beschluss des akademischen Senats – eine besondere mit Personalstellen ausgestattete Organisationseinheit zur Unterstützung des Einführungsprozesses. Im Worst Case verhält sich die Hochschulleitung indifferent gegenüber der Digitalisierung der Lehre, duldet die Digitalisierung eher, als dass sie diese fördert, und gibt die Verantwortung an Beauftragte ohne Handlungsmacht und Ressourcen ab.

Die meisten Hochschulen haben die infrastrukturellen und personellen Voraussetzungen der Digitalisierung der Lehre weitgehend nur über erfolgreich gestellte Drittmittelansträge bei ihren Ländern, dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) oder europäischen Programmen finanzieren können. Vor allem die Fachhochschulen hätten ohne die jeweiligen Landesprogramme den Schritt in die digitalisierte Hochschulwelt nicht gehen können. Die Hochschulleitungen unterscheiden sich allerdings darin, ob sie den Prozess mit steigenden eigenen Finanzmitteln unterstützen (Best Case) oder ihn faktisch „verhungern“ lassen (Worst Case).

HOCHSCHULÜBERGREIFENDE KOOPERATIONEN

Zum Zeitpunkt der Untersuchung waren nur ganz wenige Ansätze einer hochschulübergreifenden Kooperation zu erkennen. Das scheint sich in den vergangenen zwei Jahren geändert zu haben. Denn es haben sich neuartige Formen der Kooperation von Hochschulen bei der Entwicklung, Produktion und Nutzung digitaler Medien gebildet.¹⁰ Die Gründe dafür liegen auf der Hand: Die Entwicklungs- und Herstellungskosten sollen relativ pro Einsatz in Lehrveranstaltungen gemindert und die Nutzung und

Qualitätssicherung digitaler Medien kostengünstiger und breiter erprobt werden. Das Veränderungsmanagement der Hochschulen dürfte dadurch noch komplizierter werden, weil mehr Akteure unterschiedlicher Hochschulkulturen involviert sind. Für intensive organisations- und institutionenübergreifende Kooperationsbeziehungen gibt es bisher nur wenige Beispiele, sodass spezifische Best-Case- oder Worst-Case-Voraussetzungen noch nicht konkretisiert werden können. In jedem Fall ist sowohl das verbindliche Commitment der Hochschulleitungen als auch die wissenschaftliche Basis in den Studiengängen und Fakultäten notwendig, um kritische Phasen im Einführungs- und Diffusionsprozess erfolgreich zu überstehen.

KOMPLEXE HOCHSCHULSPECIFISCHE AKTEURSKONSTELLATIONEN

Die Akteurskonstellationen in den mehrjährigen Prozessen der Einführung digitaler Medien haben hochschulspezifischen Charakter. Neben der Leitungsebene (in der Regel Vizepräsident für Lehre und Studium), zentralen Stabsstelleninhabern, den für den Einsatz digitaler Medien verantwortlichen Zentren und dem Direktor der Bibliotheken sowie speziellen Beauftragten der Präsidien oder der Akademischen Senate sind auf zentraler Ebene die Leiter der Rechenzentren und auf dezentraler Ebene Mitglieder Studiendekane sowie E-Learning-Aktivistinnen in den Fächern und besonders interessierte studentische Akteure/Gruppen beteiligt. In einigen Fällen waren die von den Präsidien ernannten verantwortlichen Personen und Institutionen für die faktische Steuerung des Prozesses aufgrund ihrer Kompetenzen und ihrer institutionellen Identität zu weit von den Arbeitsprozessen der Lehrenden und Lernenden entfernt und mussten in politisch schwierigen Phasen Unterstützung von höherer politischer Stelle anfordern.

EINDEUTIGE VERANTWORTLICHKEITEN

Nur an wenigen Hochschulen ist die Verantwortung für die Steuerung des Digitalisierungsprozesses von Beginn an geklärt gewesen (Best Case); in vielen Fällen sind in

einer Übergangsphase Parallelstrukturen für den Einsatz digitaler Medien in Studium und Lehre geschaffen worden. Häufig bewegt sich die Digitalisierung der Lehre politisch zwischen allen Stühlen – bei zeitlich sich lang hinziehenden Einführungsprozessen ein gravierendes Hemmnis (Worst Case). Nur in ganz wenigen Fällen gab es verbindlich durchgeführte Evaluationsverfahren zur Bewertung erreichter Zwischenstände im Einführungsprozess.

ERSTE KONFLIKTE: LERNPLATTFORMEN

Die ersten größeren Konflikte im Einführungsprozess digitaler Medien gibt es häufig bei der Entscheidung über die Anschaffung von Lernplattformen und Lernmanagementsystemen. Häufig konkurrieren in Gremien auf zentraler Ebene Akteure mit unterschiedlichen Präferenzen für bestimmte Lernplattformen um die Gunst der Entscheider. Der Umgang mit einzelnen Fachbereichen oder Fakultäten, die sich vor einer zentralen Entscheidung bereits für eine eigene Lernplattform entschieden hatten und diese nicht aufgeben wollen, fällt den Hochschulleitungen nicht leicht. Diese setzen in der Regel darauf, dass sich durch Diplomatie und „sanften Zwang“ (finanzielle Unterstützung nur bei Nutzung der zentral entschieden Variante) das Problem in den folgenden Jahren löst.

SICHERUNG DER AKZEPTANZ

Die Mehrzahl der Hochschulleitungen hat den Weg der Koalition der Willigen eingeschlagen, das heißt, sie hat den Lehrenden in den Studiengängen der Fakultäten die Möglichkeit gegeben, freiwillig die Chancen der Digitalisierung der Lehre zu nutzen und eventuell aktiv mit voranzutreiben. Zur Sicherung der Akzeptanz in der Hochschule werden in den Best-Case-Hochschulen für Lehrende und partiell auch für Studierende funktionsfähige informationstechnische Infrastrukturen und ein umfassendes anwendernahes Unterstützungs- und Weiterbildungsangebot über vorhandene zentrale Institutionen (zum Beispiel Rechenzentren) oder neu gegründete Zentren zur Verfügung gestellt. Die Kombination beider Elemente (Infrastruktur und Weiterbildung) soll es allen Hochschulmitgliedern, die sich

beteiligen wollen, erlauben, ihre Kompetenzen im Feld der digitalen Lehr- und Lernformate zu erweitern.

UNTERSTÜTZENDE EINRICHTUNGEN

Zentrale Einrichtungen für den Einsatz digitaler Medien in der Lehre scheinen am ehesten dann in der Lage zu sein, Lehrende und Lernende mit Erfolg anzusprechen, wenn sie sich als Dienstleister verstehen und/oder den Lehrenden als wissenschaftliche Einrichtungen auf Augenhöhe begegnen (Best Case). Zu dieser spezifischen Einführungsstrategie gehört hochschulpolitisch essenziell auch die Auswahl von Pilotfachbereichen, in denen digitale Medien verbindlich in einzelnen Veranstaltungen des Studiengangs eingesetzt werden. Mit diesen spezifischen Wegen der Akzeptanzsicherung werden gravierende Konflikte vermieden. Wenn eine der beiden obigen Voraussetzungen nicht gegeben ist, bleibt die Digitalisierung der Lehre eine Angelegenheit kleiner, relativ einflussloser Minderheiten (Worst Case).

BETEILIGUNG VON LEHRENDEN

Der Status quo zeichnet sich heute dadurch aus, dass E-Learning-Instrumente funktionieren und mit einer gewissen Zufriedenheit von Lehrenden genutzt werden. Qualitative Mehrwerte durch den Einsatz in der Lehre werden bisher nur von einer Minderheit der Lehrenden und Lernenden wahrgenommen (Best Case). Es gibt unter den Lehrenden weiterhin viele Skeptiker, die vor allem das ungünstige Verhältnis von Aufwand zu Ertrag (Qualitätssteigerung) kritisieren. Massiven offenen Widerstand der Lehrenden scheint es dagegen nicht zu geben.

ROLLE DER STUDIERENDEN

Die meisten Studierenden verhalten sich weitgehend indifferent und nehmen die neuen digitalen Angebote ohne große Begeisterung an. Aber eine kleine Gruppe sich aktiv an der Digitalisierung der Lehre beteiligender Studierender ist von größerer Bedeutung für das Gelingen des Einführungsprozesses als erwartet. An diesen Hochschulen scheint der Einführungs- und Diffusionsprozess dadurch reibungsloser verlaufen zu sein, dass diese

Studierenden den zentralen Serviceeinrichtungen Empfehlungen für neue Anwendungen des multimedialen Einsatzes in der Lehre gegeben haben (Best Case).

ÜBERGANG VON PILOTPROJEKTEN ZU KOMPLETTEN STUDIENPROGRAMMEN

Nur an wenigen Hochschulen ist bisher der Übergang von ausgewählten Pilotprojekten zur allgemeinen Einführung digitaler Lehr- und Lernformate in kompletten Studiengängen der Hochschulen gelungen – am ehesten noch in speziellen Angeboten für berufstätige Studierende. Die Auswahl von Pilotprojekten mit besonders interessierten Lehrenden und Lernenden in ausgewählten Studiengängen hat sich zwar als erfolgreiche Einführungsstrategie erwiesen, aber der Übergang zur Verallgemeinerung digitaler Lehr- und Lernformate, sei es auch nur in einem Fachbereich oder einer Fakultät, ist aus mehreren Gründen schwierig zu gestalten: aus Ressourcengründen, wegen des nicht leichten Umgangs mit eher skeptischen Professoren, aufgrund verwaltungstechnischer Probleme in der Anrechnung von Lehrveranstaltungszeiten und wegen des großen diplomatischen Aufwands für die hochschulinterne Aushandlung von Zielen und Maßnahmen in den Selbstverwaltungsgremien.

PILOTFÖRDERUNGEN

Die starke externe Förderung hat zur Lösung dieses Problems nur wenig beigetragen. Das Bemühen in den ausgewählten Pilotprojekten, eher extern gesetzten innovativen Zielen gerecht zu werden als den Einsatz digitaler Medien mit den Zielsetzungen der Studiengänge zu verknüpfen, hat der nachhaltigen Verankerung von digitalen Medien in Studium und Lehre an vielen deutschen Hochschulen ungewollt im Weg gestanden. Zwischen der Förderung innovativer Pilotprojekte und der Entwicklung niedrighschwelliger Angebote für den breitenwirksamen Einsatz unter Lehrenden dürfte weiterhin wie vor rund zehn Jahren ein nicht unerhebliches Spannungsfeld bestehen.¹¹

ZUKÜNFTIGE PERSPEKTIVEN

Für die Zukunft dominieren zwei unterschiedliche Leitziele: zum einen quantitative Ziele der Verbreitung digitaler Medien neuerer Provenienz (Anteil an allen Lehrveranstaltungen, Anteil der Professoren etc.), zum anderen neue qualitative Ziele. Letztere beziehen sich vor allem auf die Rekrutierung von internationalen Studierenden, auf die Steigerung der Reputation in den internationalen Scientific Communities und auf die darauf bezogene Entwicklung und den Einsatz von MOOCs.

4.4 BEWERTUNG AUS DER SICHT DES STUFENMODELLS KOTTERS

Im folgenden Abschnitt vergleichen wir unsere Ergebnisse mit dem bekannten Stufenmodell von John P. Kotter (1995), weil dieses Modell bis heute als eine zentrale Referenz für den Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsprojekten in privaten Organisationen und öffentlichen Verwaltungen gilt. Kotter, Professor für Führungsmanagement an der Harvard Business School, hat über einen Zeitraum von 15 Jahren viele konkrete Veränderungsinitiativen untersucht und aus den dabei diagnostizierten „Fehlern“ im Umkehrschluss acht erfolgskritische Schritte abgeleitet. Die schrittweise Realisierung der aus dieser Analyse resultierenden Maßnahmen soll – so der Autor – erfolgreiche Veränderungsprozesse ermöglichen und beschleunigen:

- Ein Gefühl der Dringlichkeit für eine bedeutsame Chance erzeugen.
- Eine Führungskoalition aufbauen und pflegen.
- Eine Vision formulieren und eine Strategie entwickeln.
- Die Vision des Wandels kommunizieren und Multiplikatoren dafür gewinnen.
- Hindernisse beseitigen, Ressourcen bereitstellen und Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen.
- Schnelle Erfolge erzielen und „zelebrieren“.
- Erfolge konsolidieren, weiterlernen und neue Veränderungen einleiten.
- Neue Ansätze in der Kultur verankern und den strategischen Wandel kulturell institutionalisieren.

Wir wollen noch einmal das empfohlene Vorgehen¹² pointiert erläutern, bevor wir es an unsere Ergebnisse als Maßstab anlegen: In den ersten Phasen soll das bestehende innere organisatorische Gleichgewicht „aufgetaut“ werden (unfreeze). Hierzu müssen vor allem die Verbindlichkeit des Veränderungswunsches und die emotionale Beteiligung der relevanten Akteure gesichert werden. Führungskräfte und Meinungsbildner müssen deshalb die Idee und die strategischen Ziele bedeutsam und nachvollziehbar propagieren. Eine möglichst breite Veränderungsbereitschaft soll intrinsisch

Abbildung 1: Change-Erfolgsfaktoren im Phasenmodell



Quelle: Themengruppe „Change Management & Organisationsentwicklung“ (2015). Die Verankerung von digitalen Bildungsformaten in deutschen Hochschulen – Ein Großprojekt wie jedes andere?. Arbeitspapier 11. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung, S. 10.

durch die Erkenntnis der Dringlichkeit oder extrinsisch über Anreize geschaffen werden.

Die Phasen der Erzeugung einer Veränderungsdynamik (move) benötigen ein möglichst professionelles Management technologischer und organisatorischer Ressourcen und zielen auf eine hohe Partizipation der Betroffenen durch die systematische Bereitstellung von Information, Qualifikation und Kommunikation.

Und die letzte Phase (refreeze) leitet über die Verankerung der Veränderung in der jeweiligen Kultur bereits die Öffnung für weitere Innovationen ein, indem Erreichtes evaluiert und Zukünftiges als Entwicklungschance thematisiert und so der Lernprozess immer weiter vorangetrieben wird.

Zur zusammenfassenden Bewertung vergleichen wir die von Kotter identifizierten erfolgskritischen Faktoren mit den Ergebnissen der Einführungs- und Diffusionsprozesse digitaler Medien für Lehre und Studium an den ausgewählten 14 deutschsprachigen Hochschulen. Zwei gravierende Unterschiede fallen sofort auf:

- An keiner Hochschule scheinen die Hochschulleitungen und/oder Mitarbeiter zentraler Einrichtungen in der Hochschulöffentlichkeit ein Gefühl der Dringlichkeit vor und während der Einführung neuer digitaler Medien erzeugt zu haben. Fast durchgängig bleibt die öffentliche Debatte im Umfeld der zentralen akademischen Organe und Gremien und der ausgewählten Pilotfachbereiche „stecken“.

- Vielen Hochschulen fällt – wie bereits erläutert – der Übergang von der Pilotprojektförderung zum Einsatz digitaler Medien auf breiter Basis in den Studiengängen der Hochschulen schwer. Die Konsolidierung der Pilotprojekte durch Integration in die Curricula der Studiengänge und die Verankerung der Nutzung digitaler Medien in der Lehrkultur ganzer Lehrkörper ist bisher noch nicht gelungen.

5. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

5.1 FÜR HOCHSCHULEN

Vor dem Hintergrund der Einordnung der Ergebnisse der Studie in das Phasenmodell Kotters hält die Themengruppe die folgenden Empfehlungen für Hochschulangehörige, die in verschiedenen Funktionen akademischer Organe und Gremien sowie zentralen Einrichtungen mit der Einführung digitaler Medien in Lehre und Studium befasst sind, für diskussionswürdig und hilfreich.

Ausgangspunkt jeglichen hochschulpolitischen Handelns zur Förderung der Digitalisierung der Lehre sollte grundsätzlich die Reflexion über die Beziehungen zwischen realisierbaren hochschulspezifischen Zielen, Maßnahmen zur Digitalisierung der Lehre und notwendigen internen Kooperationsbeziehungen sein. In diesem Sinne dienen diese Empfehlungen stärker der Selbstvergewisserung der internen Akteure und Hochschulen als der direkten Umsetzung. Die im Folgenden vorgestellten zehn Empfehlungen müssen letztlich von sehr komplexen und zum Teil fragilen Akteurskonstellationen konkretisiert, intern abgestimmt und umgesetzt werden.

COMMITMENT DER HOCHSCHULLEITUNGEN

1. Empfehlung

Vonseiten der Hochschulleitung ist eine verbindliche Unterstützung zur finanziellen, infrastrukturellen, organisatorischen und persönlichen Sicherung des Digitalisierungsprozesses sowie in kritischen Phasen der Implementation die aktive politische Unterstützung der Befürworter der Digitalisierung unabdingbar. Digitalisierungsinitiativen sollten von den Hochschulleitungen nicht als einmaliger Abstimmungsprozess verstanden werden, sondern als fortlaufendes Zusammenspiel verschiedener Akteure zwischen Strategiebildung und -implementierung mit zum Teil unerwarteten iterativen Schleifen.

2. Empfehlung

Unter Berücksichtigung der internen und externen Kosten sollte die Produktion, Nutzung und Qualitätssicherung von digitalen Lehr- und Lernformaten in Kooperation mehrerer Hochschulen angegangen werden. Allerdings werden die Akteurskonstellationen der Einführung und Diffusion hochschulpolitisch, organisatorisch und informationstechnisch komplizierter als bei rein internen Einführungsprozessen. Für das Management hochschulübergreifender Innovationen gibt es bisher nur wenige (und vor allem dokumentierte) Beispiele. Beachtet werden sollte vor allem, dass die Abstimmungen auf der zentralen Ebene der Hochschulleitungen und der dezentralen Ebene der Lehrenden der beteiligten Fächer noch verbindlicher sein müssen als bei einem rein hochschulinternen Veränderungsprozess.

3. Empfehlung

Wie allgemein gilt auch für die Digitalisierung, dass Innovationen häufig außerhalb der alltäglichen Arbeitsprozesse und Handlungszusammenhänge in Pilotprojekten entstehen. Die Folge kann ein weiter Weg bis zur alltagsrelevanten Integration sein. Hochschulleitungen und mediendidaktische Experten sollten beachten, dass Leuchtturmprojekte zwar Quick Wins bringen können, jedoch nur selten Normalitätsrelevanz besitzen. Vor diesem Hintergrund sollten in Drittmittelanträgen grundsätzlich auch niedrigschwellige Angebote für die Mehrheit der Lehrenden und Lernenden berücksichtigt werden.

EINFÜHRUNG NEUER MEDIEN ALS KONTINUIERLICHER AUSHANDLUNGSPROZESS

4. Empfehlung

Die Notwendigkeit langwieriger komplexer Aushandlungsprozesse zwischen Akteuren verschiedener Handlungsebenen (den Lehrenden und Lernenden, den Akteuren komplexer Studienprogramme und Entscheidungsträgern der dezentralen Organisationseinheiten und

der gesamten Institution) sollte von allen beteiligten Akteuren als zentrales betriebspolitisches und -organisatorisches Merkmal der Digitalisierung der Lehre akzeptiert werden.

5. Empfehlung

Als Konsequenz dieser Aussage sollten mit großer Aufmerksamkeit die Wechselwirkungen zwischen den Handlungen einzelner Lehrender (individuelle Ebene), den Entscheidungen der verantwortlichen Gremien der Studienprogramme und Fakultäten (Programmebene) und den Entscheidungen der Akteure auf der Ebene zentraler Organe und Gremien analysiert werden. Denn: Entscheidend für die Nutzung digitaler Medien zur qualitativen Verbesserung von Lehre und Curriculum in der Breite der Studiengänge einer Hochschule ist die wechselseitige Unterstützung der Akteure auf den eben genannten drei Ebenen. Oder noch direkter formuliert: Nur über langfristig angelegte und immer wieder stabilisierte Kooperationsbeziehungen der beteiligten Akteure der verschiedenen Handlungsebenen kann es mithilfe digitaler Medien zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Qualität der Lehre in der Breite der Studiengänge einer Hochschule kommen.

GEWINNUNG DER LEHRENDEN UND LERNENDEN

6. Empfehlung

Die Digitalisierung der Lehre sollte grundsätzlich zusammen mit einer Verbesserung analoger Lehre gedacht werden. Dafür ist es zielführend, dass eine Abkehr vom Add-on-Denken und von der Digitalisierung zum Selbstzweck einsetzt. Die Mehrwerte digitaler Lehre müssen breitenwirksam sichtbar werden. Diese Mehrwerte sind für alle Zielgruppen, also nicht nur für Lehrende, sondern auch für Studierende, offenzulegen.

7. Empfehlung

Soll die Einführung und Umsetzung von digitalen Lernumgebungen nachhaltig wirken, so müssen die Lehrpersonen für etwas gewonnen werden, wozu sie zunächst einmal nicht verpflichtet sind: ihre Lehrgewohnheiten zu verändern (zum Beispiel von einem dozierenden

zu einem unterstützenden Lehrstil), neue elektronische Prüfungsformen auszuprobieren und Lehrveranstaltungen längerfristig in Kooperation mit externen Stellen vorzubereiten (zum Beispiel wenn die Lernressourcen über eine Lernplattform bereitgestellt werden). Für diesen Wandel der kulturellen Gepflogenheiten müssen Lehrende, aber auch Lernende gewonnen werden. Die Hochschulen sollten insbesondere diejenigen Akteure unterstützen, die wollen, aber nicht können. Diejenigen, die können, aber nicht wollen, müssen von den Mehrwerten überzeugt werden.

8. Empfehlung

Der wirksamste Weg zur Gewinnung der Lehrenden ist die Verbindung von gut funktionierender Infrastruktur, leicht zu nutzenden informationstechnischen Werkzeugen und Medien der Digitalisierung sowie einem breit ausgebauten informationstechnischen und mediendidaktischen Weiterbildungs- und Serviceangebot für Lehrende aller Personalkategorien und Fächer. Die Mitarbeiter der hierzu aufzubauenden zentralen oder dezentralen Einrichtungen müssen Erfahrungen in der Gestaltung von Lehrangeboten haben und sich durch ein hohes Servicebewusstsein auszeichnen.

Digitalisierungsinitiativen sollten nicht zu weit entfernt von der alltäglichen Lehre gestartet werden. Dafür ist es ratsam, die digitale Lehre als Ergänzung oder Verbesserung analoger Lehre zu denken. Der Fehler der ersten Phase der Digitalisierung, dass zusätzliche Zentren und Strukturen geschaffen wurden, die später dann näher an die alltägliche Lehre gerückt werden mussten, darf nicht wiederholt werden.

Wie allgemein, gilt auch für die Digitalisierung: Innovationen entstehen häufig außerhalb der alltäglicher Arbeitsprozesse und Handlungszusammenhänge. Das Problem dabei ist jedoch, dass damit ein weiter Weg bis zur alltagsrelevanten Integration beschritten werden muss. Es wird die These aufgestellt, dass deshalb Leuchtturmprojekte zwar Quick Wins sind, jedoch kaum Normalitätsrelevanz besitzen. Im Extremfall können diese Leuchttürme sogar

zu mangelnder Diffusion von Innovationen führen, da sich mit den schnellen, aber nicht

nachhaltigen Erfolgsergebnissen zufrieden gegeben wird.

5.2 FÜR DIE POLITIK

Die Themengruppe hat sich im Rahmen ihrer Untersuchung nur am Rande mit der Politik der zuständigen staatlichen Institutionen befasst. Experten aus diesem Umfeld sind nicht befragt worden. Es kann nur aus der Perspektive der befragten Mitglieder von Hochschulleitungen und für Digitalisierung Beauftragten auf geeignete und weniger geeignete staatliche Förderbedingungen geschlossen werden. Zwei Empfehlungen wagt die Themengruppe trotz dieses empirischen Defizits zu geben:

9. Empfehlung

In der jetzigen Phase der Digitalisierung der Lehre sollte der Einsatz digitaler Lehr- und Lernformate nur noch als integraler Bestandteil komplexer Studienprogramme gefördert werden. Dieser Vorschlag beinhaltet die Abkehr von der ausschließlichen Förderung spezieller

Digitalisierungsprojekte und die Hinwendung zur Förderung von kompletten Studienprogrammen von Fachbereichen oder Fakultäten. Im Sinne des „shifts from teaching to learning“ sollte die Innovativität nicht an der Neuartigkeit der digitalen Produkte, sondern an der Erreichung anspruchsvollerer Ziele des Lehrens und Lernens gemessen werden.

10. Empfehlung

Wesentliche Voraussetzung für einen qualitätsverbesserten Einsatz digitaler Medien in Studienprogrammen ist eine systematische Überarbeitung der Lehrverpflichtungsordnungen der Länder. Es wäre zielführend, wenn der hohe Aufwand der Lehrenden für Entwicklung und Erprobung digitaler Lehr- und Lernformate flächendeckend in allen Bundesländern berücksichtigt werden würde.

ENDNOTEN

¹ Kehm, Barbara M. (2012): Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? – Neue Theorien zur ‚Organisation Hochschule‘. In: Wilkesmann, Uwe; Schmid, Christian J. (Hrsg.): Hochschule als Organisation. VS Verlag für Sozialwissenschaften (Organisationssoziologie), S. 17–25. Online verfügbar unter http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-18770-9_1 (Stand: 21.09.2016).

² Musselin, Christine (2007): Are Universities Specific Organisations? In: Georg Krücken, Anna Kosmützky, Marc Torka (Hrsg.): Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions. Bielefeld: Transcript Verlag, S. 63–84.

³ Krzywinski, Nora (2013): Universitätskultur in Prozessen strategischen Handelns. Eine explorative Untersuchung zur Übertragung und Anwendung eines kohäsionsorientierten Organisationsstrukturmodells. Baden-Baden: Deutscher Wissenschaftsverlag.

⁴ Mintzberg, Henry u. a. (1998): Strategy Safari. The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management. New York: Free Press, S. 206.

⁵ Ebd., S. 63 ff.

⁶ Krzywinski, Nora (2013): Universitätskultur in Prozessen strategischen Handelns. Eine explorative Untersuchung zur Übertragung und Anwendung eines kohäsionsorientierten Organisationsstrukturmodells. Baden-Baden: Deutscher Wissenschaftsverlag, S. 94.

⁷ Hier ist insbesondere auf die Unterschiede zwischen Fachhochschulen und Universitäten sowie zwischen privaten und öffentlichen Hochschulen hinzuweisen.

⁸ Krzywinski, Nora (2013): Universitätskultur in Prozessen strategischen Handelns. Eine explorative Untersuchung zur Übertragung und Anwendung eines kohäsionsorientierten Organisationsstrukturmodells, Baden-Baden: Deutscher Wissenschaftsverlag, S. 109 f.

⁹ Ebd., S. 218 ff.

¹⁰ Wannemacher, Klaus u. a. (2016): Organisation Digitaler Lehre in den Deutschen Hochschulen. Arbeitspapier Nr. 21. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung, S. 39–41. Online verfügbar unter: https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_Nr21_Organisation_digitaler_Lehre_web.pdf (Stand 26.09.2016).

¹¹ Vgl. Kleimann, Bernd; Wannemacher, Klaus (2004): E-Learning an deutschen Hochschulen. Von der Projektentwicklung zur nachhaltigen Implementierung. Hochschulplanung Band 165, Hannover: HIS, S. 96. Online verfügbar unter http://www.dzhw.eu/pdf/pub_hp/hp165.pdf (Stand: 21.09.2016).

¹² Orientierung an Lewin, Kurt (1947): Frontiers in Group Dynamics, Human Relations, Volume 1, S. 5–41.

IMPRESSUM



Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz „Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 international“. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

ISSN (Online) 2365-7081

2. Jahrgang

Zitierhinweis

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

Herausgeber

Geschäftsstelle Hochschulforum Digitalisierung beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Hauptstadtbüro
Pariser Platz 6 · 10117 Berlin
T 030 322982-520
info@hochschulforumdigitalisierung.de

Redaktion

Simone Höfer, Isabel Schünemann,
Oliver Janoschka

Verlag

Edition Stifterverband – Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH
Barkhovenallee 1 · 45239 Essen
T 0201 8401-0
mail@stifterverband.de

Grafik und Layout

atelier hauer+dörfler gmbh
Charlottenstraße 17 · 10117 Berlin

Bilder

www.shutterstock.com
S. 12: katatonia82 / Shutterstock.com

Druck

Druckerei Schmidt, Lünen



Das Hochschulforum Digitalisierung ist ein gemeinsames Projekt des Stifterverbandes, des CHE Centrums für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz. Förderer ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

www.hochschulforumdigitalisierung.de