

Strategische Profilbildung durch Digitalisierung der Lehre

Ergebnisse einer Studie zu Profilbildungsinitiativen durch digitale Medien an deutschen Hochschulen

Dr. Berit Baeßler, Dr. Ulrich Schmid
mmb Institut GmbH

Abschlusskonferenz des Hochschulforums Digitalisierung
Themengruppe „Change Management und Organisationsentwicklung“
Berlin, 01.12.2016

mmb Institut

Gesellschaft für Medien- und Kompetenzforschung mbH

mmb Institut: Forschung und Beratung zur Digitalisierung der Bildung

| Bertelsmann Stiftung

Monitor Digitale Bildung Deutschland: Schule, Hochschule, Aus- und Weiterbildung



Digitaler Bildungsstandort Hamburg



„Ein Leben lang digital lernen“ und
„Digitales Prüfen und Bewerten im Hochschulbereich“



„Entwicklung der Aufstiegsfortbildung im Mediensektor“
Zahlreiche Studien, u.a. zur Anrechnung von Kompetenzen



Jährliche Arbeitsmarktanalyse



Analyse „Bildung und Digitalisierung“ für das „Forum Bildung und Digitalisierung“



Strategieberatung und Coaching zu E-Learning-Marktpotenzialen



Beratung zu neuen Bildungsprodukten (u.a. Industrie 4.0)

Inhalt – was kommt auf Sie zu?

- 1. Fragestellung und methodisches Vorgehen der Studie**
2. Strategische Profilbildungsoptionen durch Digitalisierung der Lehre
3. Ausgewählte Fallbeispiele: Profilbildungstypen, Probleme und Empfehlungen
4. Zusammenfassung und Diskussion

Fragestellung

Überblick über nationale Beispiele der digitalen Lehre im Blick auf ihren Beitrag zur Profilbildung der Hochschule

- Welche Profilbildungs-Potenziale und Digitalisierungsstrategien gibt es – bezogen auf die Lehre?
- Lassen sich „Profilierungstypen“ identifizieren - und mit Fallbeispielen belegen?
- Wo liegen die Probleme und Herausforderungen, insbesondere auf der Organisationsebene?

Methodisches Vorgehen

Vorbereitung

- Recherche und Diskussion von strategischen Profilbildungsoptionen durch Digitalisierung der Lehre
- Auswahl und Abstimmung von 10 Fallbeispielen (ausgewogenes Verhältnis bezüglich Universität – Fachhochschule, (Nicht-/) Förderung durch Stifterverband, Bekanntheit bzw. Originalität)

Analyseteil 1: Materialanalyse

- Identifikation bzw. Kategorisierung verschiedener Profilierungsoptionen
- Analyse von Strategiepapieren, Homepages u.ä. hinsichtlich Zielen, Organisationsstruktur, digitalem Lehrangebot, Hochschulprofil (Leitbild, Mission Statements)

Analyseteil 2: Leitfadengestützte Experteninterviews

- Validierung der in Teil 1 formulierten Profilierungsoptionen
- 16 Interviews mit ein bis zwei Vertretern pro Hochschule auf den Ebenen Hochschulleitung (6 Interviews) sowie mittlere Entscheidungsebene (Schnittstelle Leitung–Fachbereiche, Medienzentren, Stabstellen, Dekanate: 10 Interviews)
- Themen:
 - Stand der Digitalisierung: Strategie vs. Experiment
 - Zielstellungen für den Einsatz digitaler Medien sowie für die Hochschule
 - Einsatzformen digitaler Medien in der Lehre
 - Erfahrungen, Probleme und Handlungsempfehlungen

Inhalt

1. Fragestellung und methodisches Vorgehen der Studie

2. Strategische Profilbildungsoptionen durch Digitalisierung der Lehre

3. Ausgewählte Fallbeispiele: Profilbildungstypen, Probleme und Empfehlungen

4. Zusammenfassung und Diskussion

Profil-Kategorien

Internationalisierung	Anwendungsorientierte Lehre	Forschungsorientierte Lehre	Individualisierte Lehre / Heterogenisierung	Lebenslanges Lernen / Akadem. Weiterbildung
Internationale Vernetzung und Studierende; Kooperationen	Insbesondere Fachhochschulen, B.A.-Studiengänge, Kompetenzvermittlung	Insbesondere Universitäten, Master-Studiengänge, darunter fällt auch Exzellenz der Lehre	Flexibilität, Service, Heterogenität, Diversität	Neue Zielgruppen / Non-Tradional Students, Öffnung für Bürger und Senioren, berufsbegleitende (Master)Studiengänge

Strategie vs. Experiment

Strategie („Strategos“, gr. = Heerführer): Zielgerichtete Maßnahmen und Verhaltensweisen, die verbindlich, geplant und dauerhaft/nachhaltig umgesetzt werden:

- Zielformulierung im Sinne strategischer Optionen
- Basierend auf Stärken/Schwächen-Analysen
- Basierend auf Markt- und Wettbewerbsanalysen
- Verbindlichkeit und Ressourcenplanung
- Übersetzung in Organisationsstrukturen

Experiment („Experimentum“, lat. = Versuch, Probe, Prüfung): Versuchsprojekte zur empirischen Überprüfung bestimmter Annahmen mit unbestimmtem Ausgang – ohne (geplante) dauerhafte Verankerung:

- Zeitlich/räumliche Begrenzung
- Test- und Labor-Situation
- Basierend auf Annahmen und Hypothesen
- Erkenntnisgewinnung

Startup-Ansätze für Digitale Transformation in Unternehmen:

- „Design Thinking“
- „Prototyping“
- „Testing“
- „Agile Development“

Inhalt

1. Fragestellung und methodisches Vorgehen der Studie
2. Strategische Profilbildungsoptionen durch Digitalisierung der Lehre
- 3. Ausgewählte Fallbeispiele: Profilbildungstypen, Probleme und Empfehlungen**
4. Zusammenfassung und Diskussion

Fallbeispiele für Profilbildungstypen

<p>Internationalisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ FU Berlin ▪ Pop-Akademie Baden- Württemberg 	<p>Anwendungsorientierte Lehre</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Technische Hochschule Nürnberg 	<p>Forschungsorientierte Lehre</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Universität Paderborn ▪ TU Dresden ▪ RWTH Aachen 	<p>Individualisierte Lehre / Heterogenisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beuth Hochschule für Technik Berlin 	<p>Lebenslanges Lernen / Akadem. Weiterbildung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ TU Kaiserslautern ▪ HS Kaiserslautern ▪ Hochschule Wismar
--	--	--	---	---

Popakademie Baden Württemberg

Digitalisierung als Hebel für Internationalisierung und praxisorientierte Lehre

Interview auf HS-Leitungsebene: Künstlerischer Direktor - Geschäftsführer

Wir sind eh sehr stark international organisiert und aufgestellt, daher liegt es nahe, die Internationalisierung auch digital zu supporten und bestehende Netzwerke (internationale Camps, länderübergreifende Arbeitsgruppen zwischen Studierenden etc.) virtuell auszubauen.

- Profiltypen:**
1. Internationalisierung
 2. Weiterbildung
 3. Anwendungsorientierte Lehre

Status: Zwischen Startup und Strategie

Dokumentation: Internes Strategiepapier bzw. Projekt- und Finanzierungsantrag

Synchronisation mit Hochschulzielen: Sehr hoch.

Verbindlichkeit: Hoch

Planungshorizont: Mittel- bis langfristig

Umsetzung/Reichweite: Startphase begrenzt auf kleine digital-affine Gruppe

Organisationsstrukturen: Entscheidend sind HS-Leitung und Dekane, Kooperation mit externen Dienstleistern für Digitale Produktion

Weiterbildung		●	
Individualisierung			
Forschungsorientierte Lehre			
Anwendungsorientierte Lehre		●	
Internationalisierung			●
	Experiment	Startup/ Prototyp	Strategie



FU Berlin

Digitalisierung als Notwendigkeit für Internationalisierung und individualisierte Lehre

2 Interviews auf mittlerer Entscheidungsebene: Leiter des CeDiS, Studiendekan des FB Politik- und Sozialwissenschaften

Um ein umfassendes Digitalisierungskonzept kommt man nicht herum. Und auf jeden Fall wird die FU digitale Lehr- und Forschungsprojekte nutzen, um das Profil zu schärfen.

Profiltypen:

- 1. Internationalisierung**
- 2. Weiterbildung**
- 3. Individualisierung**

Status: Strategie

Dokumentation: Dokumentation der gesamten Digitalisierungsstrategie z.Z. in Abstimmung

Synchronisation mit Hochschulzielen: Hoch - hinsichtlich Internationalisierung

Verbindlichkeit: Hoch - in Form von Zielvereinbarungen des Präsidiums mit Fachbereichen und Neuberufenen

Planungshorizont: Mittel- bis langfristig

Umsetzung/Reichweite: zentrale Einrichtung (CeDiS) und einzelne Fachbereiche bzw. Lehrveranstaltungen

Organisationsstrukturen: CeDiS in enger Abstimmung mit HS-Leitung (VP für Lehre, CIO, Kanzlerin)

Weiterbildung			●
Individualisierung			●
Forschungsorientierte Lehre			
Anwendungsorientierte Lehre			
Internationalisierung			●
	Experiment	Startup/Prototyp	Strategie



Beuth Hochschule für Technik Berlin

Digitalisierung als Chance für anwendungsorientierte und individualisierte Lehre

Gefördertes Projekt: „Digitale Zukunft – Digitalisierung in der Lehre“ ; HS-Leitungsebene: VP für Studium, Lehre und Internationales; mittlere Entscheidungsebene: Projektleiterin (inoffiziell: zentrale Digitalisierungsbeauftragte)

Die einzelnen Bedarfe dürfen nicht alle unter einer einheitlichen Hochschul-Strategie verschwinden. Individuelle Abweichungen in den FB werden zugelassen, damit sie immer noch das eigene Profil beibehalten können.

Weiterbildung			
Individualisierung			●
Forschungsorientierte Lehre			
Anwendungsorientierte Lehre			●
Internationalisierung			
	Experiment	Startup/ Prototyp	Strategie

Profiltypen:

- 1. **Anwendungsorientierte Lehre**
- 2. **Individualisierung**

Status: Fortgeschrittene Strategieentwicklung

Dokumentation: Derzeit Einzelstrategien der Fachbereiche, ab 2017 Gesamtstrategie

Synchronisation mit Hochschulzielen: Hoch - in Richtung Praxisbezug und vernetzte Arbeitswelten

Verbindlichkeit: Hoch - auf Fachbereichsebene

Planungshorizont: Mittel- und langfristig

Umsetzung/Reichweite: fachbereichsspezifisch und -übergreifend, durch Digitalisierungsbeauftragte der Fachbereiche

Organisationsstrukturen: Digitalisierungsbeauftragte auf FB- und Digitalisierungskommission auf HS-Ebene, Leitung: VP Lehre, Bindeglied: Projektleitung Strategieentwicklung

TH Nürnberg

Digitalisierung als Chance für anwendungsorientierte und individualisierte Lehre

Gefördertes Projekt: Learning Lab; HS-Leitungsebene: VP für Weiterbildung, Blended Learning, Personal- und Organisationsentwicklung ; mittlere Entscheider Ebene: Koordinatorin des Learning Lab

Ziel ist es, über das Experimentieren mit digitalen Lehr- und Lernformen zu einer Strategie zu kommen. ...Der Bezug zu den übergeordneten Hochschulzielen ist dabei grundsätzlich wichtig, denn das Thema lautet „Digitale Transformation“ von Hochschulen, nicht nur Digitalisierung der Lehre, sondern Einbettung in die gesamte Profilbildung der Hochschulen.

Weiterbildung			
Individualisierung		●	
Forschungsorientierte Lehre			
Anwendungsorientierte Lehre		●	
Internationalisierung			
	Experiment	Startup/ Prototyp	Strategie

Profiltypen:

- 1. Anwendungsorientierte Lehre
- 2. Individualisierung

Status: Vom Prototyping zur Strategie

Dokumentation: Ist Projektziel, ab 2017 strategische Empfehlungen für Organisations- und Personalentwicklung

Synchronisation mit Hochschulzielen: Noch nicht, aber Potenzial in Richtung Technikinnovation/ Praxisbezug

Verbindlichkeit: Bisläng keine, aber geplant

Planungshorizont: mittelfristig

Umsetzung/Reichweite: Lehrveranstaltungs-/Lehrkraftspezifisch

Organisationsstrukturen: Ist Projektziel; vorläufige Supportstrukturen: zentrales Blended-Learning-Beratungsteam und Learning Lab unter Leitung der VP

TU Kaiserslautern

Digitalisierung als Alleinstellungsmerkmal

HS-Leitungsebene: Vizepräsident für Studium und Lehre, mittlere Entscheidungsebene: GF des DISC (Distance Learning and Independent Studies Center)

Die TU ist Vorreiter in Rheinland Pfalz, was Digitalisierung angeht. Wir sind dort in der Forschung sehr weit, was natürlich auch auf die Lehre ausstrahlt. Digitalisierung in Forschung und Lehre ist klares strategisches Ziel der Hochschule.

Weiterbildung			●
Individualisierung			●
Forschungsorientierte Lehre			●
Anwendungsorientierte Lehre			●
Internationalisierung			
	Experiment	Startup/ Prototyp	Strategie

Profiltypen:

- 1. **Lebenslanges Lernen / Akademische Weiterbildung**
- 2. **Individualisierung**
- 3. **Forschungsorientierte Lehre**

Status: Strategie

Dokumentation: Derzeit Erstellung Hochschulentwicklungsplan mit dem Querschnittsthema „Digitalisierung“

Synchronisation mit Hochschulzielen: hoch in jeder Hinsicht

Verbindlichkeit: Mittel bis hoch durch Verankerung der Digitalisierung in Zielvereinbarungen bei Neuberufungen

Planungshorizont: Langfristig

Umsetzung: Fachbereichs-/Studiengangsspezifisch

Organisationsstrukturen: DISC und eTSC unter übergeordneter Leitung des VP für Studium und Lehre

Probleme bzw. Herausforderungen

...aus Sicht der Interviewpartner:

- **Ressourcen:** finanziell, technisch, personell
- **Rechtliche Rahmenbedingungen:** Rechtsfragen, Unterstützung/Vorgaben, Lehrdeputat
- **Organisationsstrukturen:** fehlende zentrale Anlaufstelle mit Anbindung an HS-Leitung

Empfehlungen aus den Fallbeispielen

...aus Sicht der Interviewpartner:

- **Klare Zielsetzung**
- **Nachhaltige Unterstützung durch Hochschulleitung**
- **Zentrale „Kümmerfunktion“ in der HS-Leitung**

Inhalt

1. Fragestellung und methodisches Vorgehen der Studie
2. Strategische Profilbildungsoptionen durch Digitalisierung der Lehre
3. Ausgewählte Fallbeispiele: Profilbildungstypen, Probleme und Empfehlungen
- 4. Zusammenfassung und Diskussion**

Zusammenfassung und Diskussion

- Hochschulen sind „mitten drin“, wenn es um die stragische Ausrichtung der digitalen Lehre geht.
- Didaktische Qualität und Individualisierung als dominante Profilbildungspotenziale.
- Management Attention, Nachhaltigkeit und Organisationsentwicklung sind nach wie vor zentrale Themen.
- Wichtig ist die Berücksichtigung fachspezifischer Anforderungen.
- Strategisches Prototyping häufig als Vorstufe zu langfristigen Strategien.

Kontakt

mmb Institut – Gesellschaft für Medien- und Kompetenzforschung mbH

Dr. Berit Baeßler
Dr. Ulrich Schmid
Folkwangstr. 1
D-45128 Essen

E-Mail: baessler@mmb-institut.de
E-Mail: schmid@mmb-institut.de

www.mmb-institut.de