



hochschulforum
digitalisierung

WARUM EINE STRATEGIE FÜR DIE DIGITALISIERUNG DER LEHRE ?

Prof. Dr. Wilfried Müller

Themenpate für „Change Management und
Organisationsentwicklung“

„Digitalisierung der Hochschullehre -
Strategieoptionen für Hochschulen“
Hamburg, 07.06.2016

GLIEDERUNG

- 1. Einführung in das Thema: **Begründung** der Frage.
- 2. **Einführungsprozesse** digitaler Medien in Lehre und Studium an deutschen Hochschulen:
Vergleich der Ergebnisse einer qualitativen Studie mit Kotters „Acht Stufen der Veränderungen“.
- 3. Beginn einer **strategisch relevanten Profilierung** durch Digitalisierung der Lehre?

1. EINFÜHRUNG: WIESO DIESE FRAGE? PRINZIPIELLE ANTWORT !

- Spezifischer Strategiebegriff
- **Art und Weise** der Erreichung **relevanter Ziele** zur **besseren Positionierung** einer Organisation im gesellschaftlichen Umfeld.
- Zwei Merkmale:
 - Betonung der Art und Weise der Umsetzung,
 - Betonung anspruchsvoller Ziele.

1. EINFÜHRUNG: WIESO DIESE FRAGE? PRINZIPIELLE ANTWORT !

- Der gewählte Strategiebegriff stellt hohe Anforderungen an „Governance“ der Hochschulen: da Hochschulen
- „Hybrid zwischen Management –und Selbstverwaltungsmodell“ (Bogumil u.a. 2013) bzw.
- komplizierte Kombination von Organisation und Institution sind !

EINFÜHRUNG: WIESO DIESE FRAGE? PRINZIPIELLE ANTWORT.

- Hochschulen sind „besondere Organisationen“:
- einerseits **Institution** mit handlungsrelevanten Normen und Werten (in akademischen Angelegenheiten),
- andererseits **Organisation** mit zentralen Zieldefinitionen und Durchsetzungsmöglichkeiten (vor allem in Haushalt- und Personalfragen,).

1. EINFÜHRUNG: WIESO DIESE FRAGE? PRAGMATISCHE ANTWORT !

- Digitalisierung der Lehre steht häufig in keinem direkten Zusammenhang mit einer gezielten Qualitätsverbesserung von Studienprogrammen,
- Daher: Gefahr der faktischen Behandlung wie Modernisierung der „Arbeitsmittel“.

2. EINFÜHRUNG DIGITALER MEDIEN IN LEHRE UND STUDIUM

- Ausgangspunkt: Qualitative Studie der TG „Change Management und Organisationsentwicklung“ des Hochschulforums Digitalisierung (2015-2016).
- 14 Hochschulen versch. Größe, Typen und Regionen.
- Befragte: langjährig Verantwortliche für Digitalisierung der Lehre (Präsidien, zentrale Einrichtungen).

Zur nachhaltigen
Implementierung von
Lerninnovationen mit digitalen
Medien (Arbeitspapier 16)



Themengruppe „Change Management und Organisationsentwicklung“:

2. EINFÜHRUNG DIGITALER MEDIEN IN LEHRE UND STUDIUM

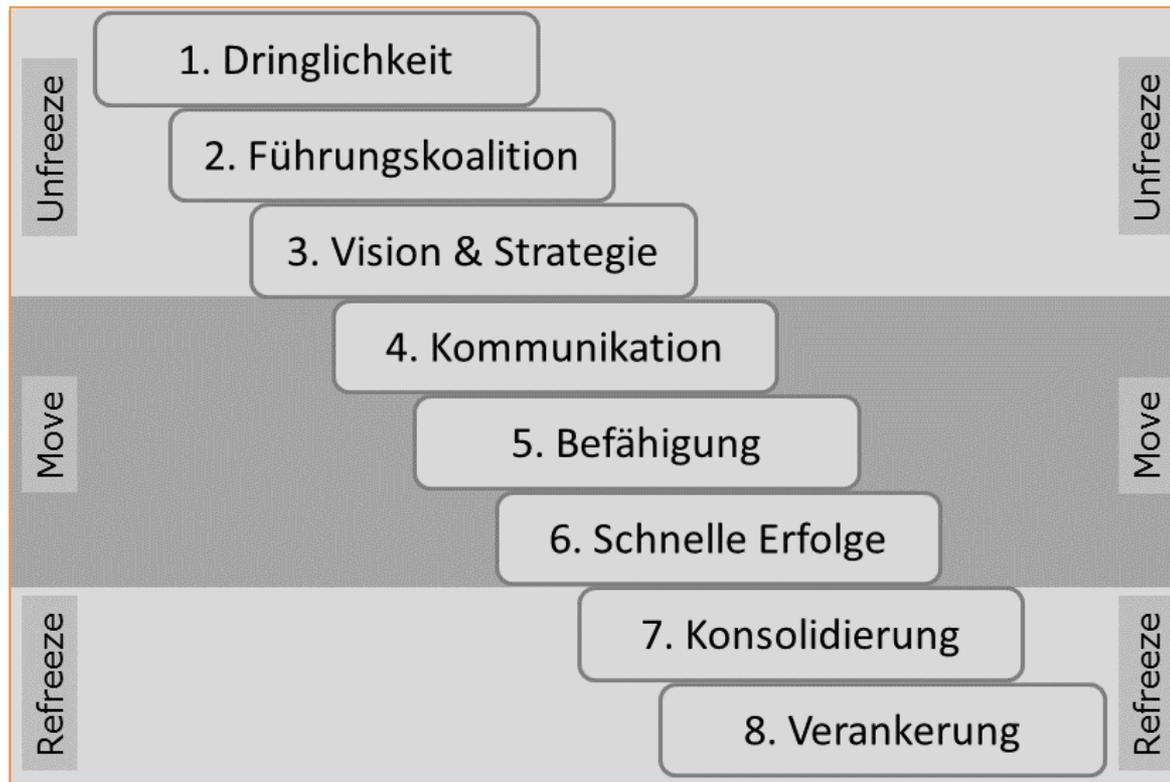
- Ziel: Formulierung empirisch gehaltvoller Thesen, die auf Widerlegung oder Bestätigung „warten“.
- Auswertung der Ergebnisse nach „Best Case“- und „Worst Case“-Voraussetzungen für Zielerreichung.
- Erstes Ergebnis: „Best Case“ und „Worst Case“ hängen nicht von Größe und Hochschultyp ab!

2. EINFÜHRUNG DIGITALER MEDIEN IN LEHRE UND STUDIUM

- Orientierung an John P. Kotters „Acht Stufen des Veränderungsmanagements“ (1995, 2006):
- kein Vorschlag zur Übernahme Kotters Stufen (zentraler Einwand: iterative Schleifen sind notwendige Elemente eines Lernprozesses),
- sondern fiktiver Blick von außen soll „kritische Phasen“ im Veränderungsprozess erkennbar machen.

2. EINFÜHRUNG DIGITALER MEDIEN IN LEHRE UND STUDIUM

Erfolgsfaktoren im Phasenmodell



Quelle: Darstellung der Themengruppe „Change Management und Organisationsentwicklung“,
vgl. AP 16 des Hochschulforums Digitalisierung

2. EINFÜHRUNG DIGITALER MEDIEN IN LEHRE UND STUDIUM (STUFEN 1 – 3)

- **Stufen 1 – 3:**
 - Erzeugung eines Gefühls der Dringlichkeit,
 - Aufbau einer Führungskoalition,
 - Erstellung einer Strategie des Wandels.

2. EINFÜHRUNG DIGITALER MEDIEN IN LEHRE UND STUDIUM (STUFEN 1 – 3)

- Best Case (Minderheit):
- Präsidien: Übernahme der Verantwortung, Schaffung einer erfolgverspr. Akteurkonstellation, verbindliche Ressourcenentscheidungen;
- Aber: kein Erzeugen eines Gefühls der Dringlichkeit und keine umfassende inneruniversitäre Kommunikation.

2. EINFÜHRUNG DIGITALER MEDIEN IN STUDIUM UND LEHRE (STUFEN 4- 6)

- **Stufen 4 – 6:**
 - Kommunizieren des Wandels,
 - Befähigung zur Durchsetzung,
Beseitigung von Hindernissen,
 - Sicherung schneller Erfolge.

2. EINFÜHRUNG DIGITALER MEDIEN IN LEHRE UND STUDIUM

- Best Case (Minderheit):
- Schaffung einer „Koalition der Willigen“.
- Finanzierung von Infrastruktur, zentralen Serviceeinrichtungen und Programmen,
- gezielte Förderung von Pilotprojekten (Drittmittel),

- Problem: nur wenige Maßnahmen werden mit genauen Angaben von Zeiten, Ressourcen und Verantwortlichkeiten (Evaluation ??) versehen.

2. EINFÜHRUNG DIGITALER MEDIEN IN LEHRE UND STUDIUM (STUFEN 7 -8)

- **Stufen 7 – 8:**
 - Konsolidierung der Erfolge,
 - Verankerung in der Organisationskultur.

2. EINFÜHRUNG DIGITALER MEDIEN IN LEHRE UND STUDIUM (STUFEN 7-8)

- Best Case: Probleme im Übergang von der Digitalisierung einzelner Projekte zur Digitalisierung ganzer Studiengänge.
- Gründe: Anstieg des Implementationsaufwandes (Gremienbefassung, rechtliche Probleme, Beratungsaufwand) bei steigender Anzahl von Skeptikern unter Lehrenden.

3. BEGINN EINER STRATEGISCH RELEVANTEN PROFILIERUNG?

Neue Tendenz der Profilierung der Hochschulen?

Differenzierung des Lehrangebots durch zeitlich-räumliche Entkopplung von Lehren und Lernen:

- Öffnung für neue Zielgruppen (Berufstätige),
- Steigerung der Intensität des selbstgesteuerten (kooperativen) Lernens,
- neue Wege zur Gewinnung internationaler Studierender.

3. BEGINN EINER STRATEGISCH RELEVANTEN PROFILIERUNG ?

Allgemeine Voraussetzungen zielführender Digitalisierung der Lehre:

- eigentlich selbstverständlich: a) Commitment der Hochschulleitungen und b) systematische Gewinnung von Lehrenden und Lernenden (Beratung),
- nicht selbstverständlich:
ständiges Aushandeln konkreter Lösungen zwischen Akteuren verschiedener Handlungsebenen, und zwar über langen Zeitraum (bei wechselnden Personen).



hochschulforum
digitalisierung

Herzlichen Dank