

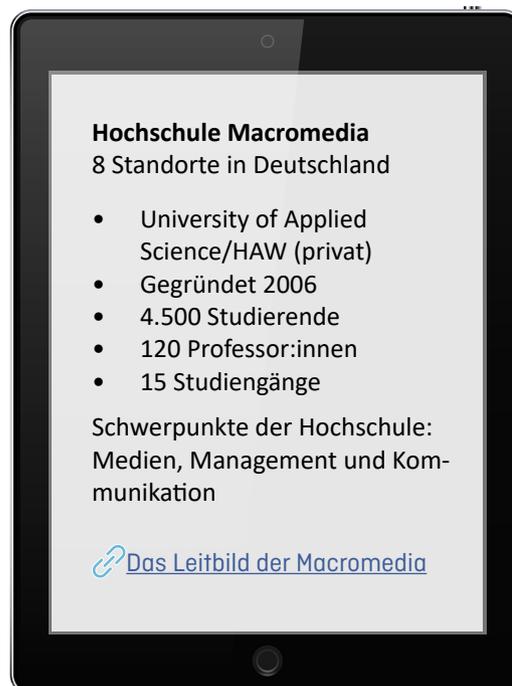


**Mitten in der Pandemie hat die private Hochschule Macromedia ihre Lehre konsequent auf Blended Learning umgestellt. Ein wichtiger Baustein dabei: die (Neu-)Gestaltung der Lernräume.**



Die Macromedia ist eine private Hochschule mit acht Standorten in Deutschland. Es werden praxisnahe Studiengänge in den Bereichen Management, Medien, Journalistik, Musik, Film, Kunst und Design angeboten. Die Mission ist klar formuliert: *Empowering students for a sustainable future* – Studierende werden zu Gestalter:innen des digitalen Wandels ausgebildet. Und das nicht nur für den späteren Beruf als Manager:in oder Designer:in – Studierende sollen befähigt werden, beruflich wie privat, umweltbezogene, wirtschaftliche und soziale Ziele im Sinne ökologischer Integrität, ökonomischer Lebensfähigkeit und einer chancengerechten Gesellschaft zu verfolgen, so das Leitbild der Hochschule. Im Fokus stehen die Förderung von Persönlichkeitsentwicklung und Anleitung zu informiertem, verantwortungsvollem Denken und Handeln. Dementsprechend heißt auch das neue Rahmenkonzept für zukunftsorientiertes Lernen und Lehren an der Macromedia *mPower* (also *empower*, engl. für befähigen). Dabei geht es der Hochschule um eine zentrale Dimension der strategischen Hochschulentwicklung, auch im Sinne ihrer Rolle in der Gesellschaft und dem Spannungsfeld zwischen einer Bildungsinstitution, einer Bildungsorganisation und einer lernenden Organisation. „Der Platz unserer Hochschule ist in der Mitte der Gesellschaft“, so Präsident Castulus Kolo. „Wir wollen nachhaltigen Wandel gestalten: als Akteur angewandter Forschung und Partner von Industrie und Scientific Community, als engagierter ‚Corporate Citizen‘ und als Bildungsanbieter, der Studierenden eine erfolgreiche, verantwortungsvolle Teilhabe an den Lebens- und Arbeitswelten der Zukunft eröffnet. Diesen holistischen Anspruch nennen wir: *mPower*.“

*mPower* ist aber mehr als ein Anspruch: Es ist ein konkretes didaktisches Konzept und gleichzeitig ein mehrstufiges Projekt (2020-2023), durch das die Macromedia zur *Blended*



Die Eckdaten der Hochschule Macromedia.

#### **Hochschule Macromedia** 8 Standorte in Deutschland

- University of Applied Science/HAW (privat)
- Gegründet 2006
- 4.500 Studierende
- 120 Professor:innen
- 15 Studiengänge

Schwerpunkte der Hochschule:  
Medien, Management und Kommunikation

[Das Leitbild der Macromedia](#)

ded Hochschule geworden ist. Die Didaktik steht hierbei im Zentrum. Orientierungspunkte für die gesamte operative Ausrichtung der Hochschule in Bezug auf Studienformate, Studienangebot und Services sind fünf klar festgelegte Grundprinzipien: Kompetenzorientierung, Future Skills, Lehr-/Lernmittel, Lernbegleitung und Lernumgebungen.



#### **WIE SIEHT BLENDED LEARNING AN DER MACROMEDIA GENAU AUS ?**

Grundlage des Blended-Learning-Modells ist die Definition von bestimmten Lehrformaten (Vorlesung, Seminar, Übung, Workshop) und Durchführungsformen (synchron, asynchron, onsite, online) (siehe Abb. 1).

Aus der Kombination dieser ergeben sich fünf verschiedene Szenarien, die an der Hochschule Macromedia in allen

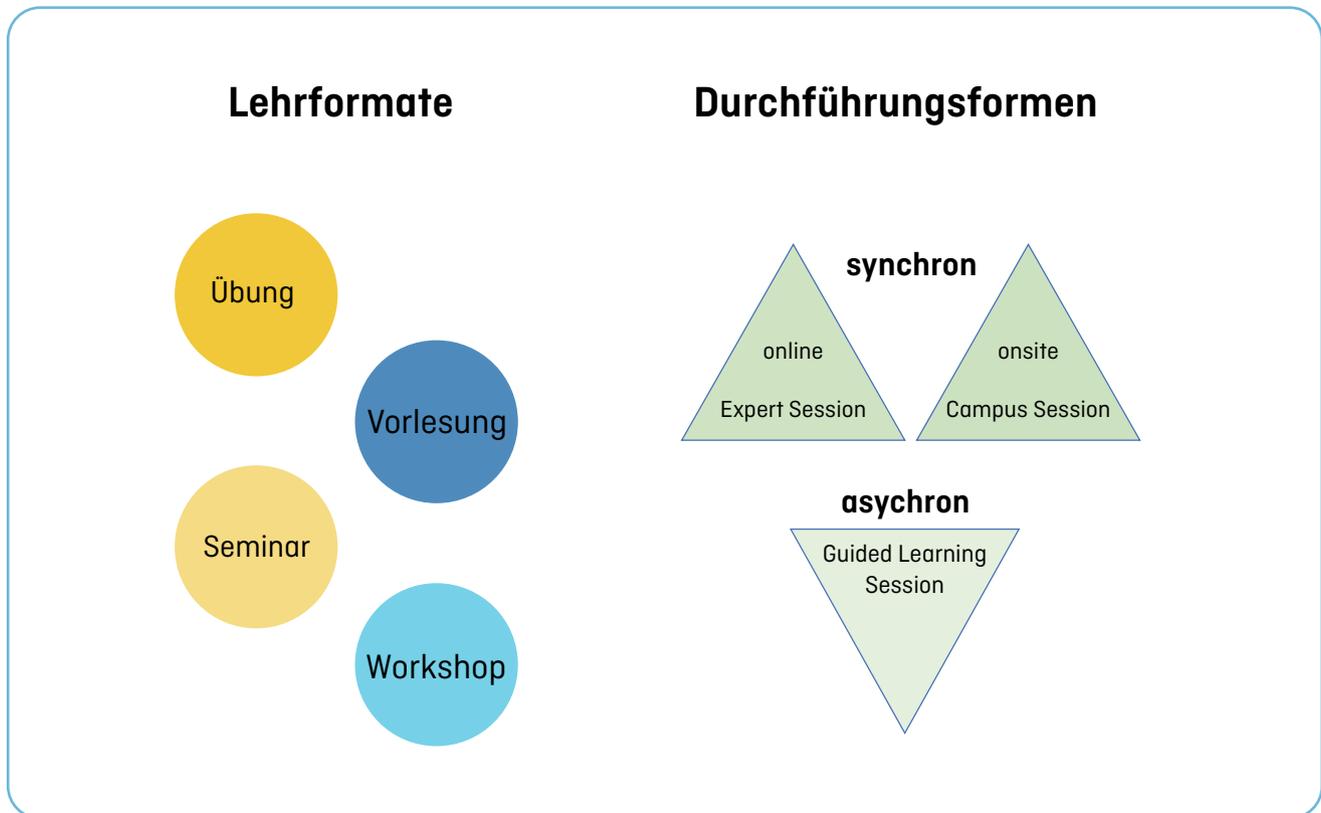


Abb. 1: Die Lehrformate und Durchführungsformen als Bestandteile des Blended-Learning-Konzepts an der Hochschule Macromedia.

Studiengängen auf alle Module übertragen wurden. Allerdings können nicht alle Lehrformate in allen Durchführungsformen stattfinden. Eine Vorlesung kann beispielsweise als „*Guided Learning Session*“, d. h. als Selbstlerneinheit, als Online-Vorlesung („*Expert Session*“) oder als „*Campus Session*“, d. h. als synchrone Veranstaltung vor Ort stattfinden. Als *Guided Learning Session* und als *Expert Session* findet die Vorlesung standortübergreifend statt. So können Studierende in Hamburg mit Kommiliton:innen aus München und Frankfurt gemeinsam lernen und auch Kurse bei Professor:innen besuchen, die nicht originär an ihrem Campus verortet sind. „Die campusübergreifenden Formate sind bisweilen in ihrem Koordinationsaufwand herausfordernd“, erläutert Campusedirektorin Merle Emre, „doch lohnt sich diese genauere Abstimmung der Lehrenden untereinander letztlich qualitativ für unsere Studierenden sehr.“ Es gibt aber auch Mischszenarien innerhalb einzelner Module, die eher für Seminare und Workshops

geeignet sind. Diese kombinieren Online- und Präsenzlehre sowie synchrone und asynchrone Arbeitsphasen. Das Inverted-Classroom-Modell ist dabei ein Grundprinzip und ein im Rahmenmodell definierter Erfolgsfaktor für das Lehren und Lernen an der Hochschule. Studierende erwerben ihr Wissen in Selbstlernphasen und mit Hilfe digitaler Plattformen und vertiefen es in synchroner Präsenz online oder vor Ort, häufig in Gruppenarbeit. Blended Learning an der Macromedia ist aber mehr als eine flächendeckende Verbreitung von Inverted-Classroom-Veranstaltungen. Das Konzept *mPower* zielt auf ein sinnvoll gestaltetes Nebeneinander von Online- und physischer Präsenz sowie synchronen Gruppen- und asynchronen Selbstlernphasen ab. Ausschlaggebend für die Wahl des passenden Szenarios sind inhaltliche und didaktische Kriterien. Das Blended-Learning-Konzept an der Macromedia Hochschule hat schließlich auch eine Veränderung der Rollen von Lernenden wie Lehrenden zur Folge: „Mit *mPower* fokussieren wir das aktive und eigenver-

antwortliche Lernen und die Lernbegleitung – beides Prinzipien, die optimal an unser Lehr-Lernverständnis an der Macromedia anknüpfen können“, so Emre.



### WAS HAT DAS MIT LERNRAUMGESTALTUNG ZU TUN?

Als eines der didaktischen Grundprinzipien ist die Schaffung geeigneter Lernumgebungen ein konkretes Teilprojekt innerhalb von *mPower*. Schon vor dem eigentlichen Projekt hat Merle Emre mit der experimentellen Umgestaltung einzelner Lernräume begonnen. Innovative Elemente und ein flexibles Setting sollten den Nutzenden einen Anstoß geben, ihr gewohntes Lehr-Lernverhalten zu ändern bzw. neue Lernszenarien auszuprobieren.

Die Lernraumexpertin hat hier also mit sogenannten Raumnudges gearbeitet. Das Prinzip des *Nudgings* (engl. für anstupsen) stammt aus der Verhaltensökonomie und lässt sich folgendermaßen grob zusammenfassen: Menschen können durch Anregungen in ihren Entscheidungen beeinflusst werden, ohne dass ihre Entscheidungsfreiheit eingeschränkt wird. Hierdurch soll die Macht der Trägheit überwunden werden – und zwar ohne Verbote und Gebote. Die Anwendung

dieses Prinzips an Hochschulen im Kontext von Lernraumgestaltung hat Emre beforscht und festgestellt, dass es längst auch an anderen Hochschulen stattfindet, jedoch bisher noch wenig strategisch verankert ist. (Emres Vortrag zu diesem Thema beim University:Future Festival 2021 finden Sie hier: [www.youtube.com/watch?v=w3\\_SdHn7FoY](http://www.youtube.com/watch?v=w3_SdHn7FoY).)

Als Emre 2019 in Hamburg als Campusdirektorin anfang, fand sie zwar modern ausgestattete, aber dennoch teils frontal ausgerichtete Räume mit statischen Tischreihen vor. Dies wollte die Hochschulmanagerin ändern. Schon mit relativ kleinen Änderungen der Raumausgestaltung hat sie Flexibilität und Multifunktionalität ermöglicht. Inspiration gaben hier Unternehmen wie Google und Facebook in unmittelbarer Nachbarschaft zum Campus in Hamburg: Wände sind beschreibbar, die Möbel können in verschiedene Richtungen gedreht werden, es gibt unterschiedliche Sitzhöhen. Pflanzen, Smartboards, Technik und ein bisschen Farbe runden die Raumgestaltung ab. „Das ist jetzt recht niedrigschwellig, äußerst intuitiv und funktioniert super“, so Emre. „Zugleich eröffnet sich mit ‚Lernraum‘ als einem der wichtigsten strategischen Handlungsfelder für Hochschulen der Zukunft ein unheimlich spannendes Forschungsfeld.“ Nachhaltigkeit ist hierbei ein wichtiges Stichwort. Die Räume können leicht neuen Bedarfen und didaktischen Konzepten angepasst wer-



Multifunktionaler Lernraum am Campus Hamburg der Hochschule Macromedia: beschreibbare Wand und unterschiedliche Sitzmöglichkeiten ermöglichen kreative und flexible Lernsettings.

den, ohne dass gleich umgebaut werden muss. Je flexibler der Raum, d.h. je weniger die Raumnutzungsart festgelegt ist, desto nachhaltiger ist er in seiner Nutzbarkeit. Ziel der Maßnahmen: Die Räume sollen Lernprozesse und die Kreativität der Studierenden anregen und alle Sinne ansprechen.

Daher ist der Lernraum ein wichtiges Element von *mPower* und wird auch in Zukunft weiter in einem Teilprojekt vorangetrieben. Viele der in Hamburg erprobten Prinzipien wurden bereits am neuen Campus in Frankfurt, der im Herbst 2021 eröffnet worden ist, direkt umgesetzt.



### **WIE WURDE DAS BLENDED-LEARNING-KONZEPT EINGEFÜHRT?**

Wie an jeder anderen Hochschule auch, wird die strategische Ausrichtung der Macromedia regelmäßig in der Hochschulleitung und den Gremien diskutiert und in strategische Entwicklungsprojekte übertragen. Weitere Impulse kamen aus der Galileo-Gruppe, zu der die Macromedia gehört. So kam es zur Entscheidung für ein Projekt zur nachhaltigen Implementierung von Blended Learning. Die Projektleitung wurde an Ute Masur (Vizepräsidentin für Lehre und Professurenentwicklung) und Merle Emre übertragen. Im Januar 2020 setzten sich beide dazu zum ersten Mal zusammen ...

... dann kam Corona. Doch die Pandemie und die Umstellung auf reine Onlinelehre bremsten das Projekt nicht etwa aus. Vielmehr wurde die Situation als Chance begriffen. Viele Hochschul- und Fachbereichsleitungen waren sich schon früh in der Pandemie bewusst, dass diese zu Änderungen, etwa bezüglich der Lernraumgestaltung, führen würde. Der Präsident der Macromedia, Castulus Kolo, setzte aber ein besonders ambitioniertes Ziel: Bereits zum Wintersemester 2020/21 sollte das neue Blended-Learning-Konzept starten.

Im Sommersemester 2020 erarbeiteten daher zunächst Ute Masur, Merle Emre und Tamara Ranner (damalige Studiendekanin der Fernlehreangebote) ein Konzept zur nachhaltigen Implementierung von Blended Learning. Dies beinhaltete nicht nur den skizzierten didaktischen Rahmen, sondern

auch eine geeignete Organisationsstruktur für das mehrstufige Projekt bis 2023. Entsprechend ist das Projekt charakterisiert durch eine thematische Ausdifferenzierung in Teilprojekte, unterschiedliche Ausbaustufen und die operative Teilhabe aller Bereiche der Hochschule (Akademia/Verwaltung/Management). Darüber hinaus gibt es eine begleitende Qualitätssicherung durch das Quality Education Management der Macromedia. Ziel ist die nachhaltige Implementierung von Blended Learning sowie die organisationsweite Gestaltung von innovationsförderlichen Rahmenbedingungen für eine neue Lernkultur. Dabei wird die Nachhaltigkeit dieser Strukturen angestrebt, um flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren, den Wandel in Gesellschaft und Arbeitswelt zu verstehen sowie diesen aktiv mitzugestalten.

Mit dem Wintersemester 2020/21 wurden alle Präsenz-Studiengänge im Bachelor und Master entsprechend dem didaktischen Konzept im Blended-Learning-Format angeboten. Dazu wurde für jedes Modul nach didaktischen Gesichtspunkten Durchführungsformen und Lehrformate (s. o.) festgelegt. Damit verbunden war eine enge kommunikative Begleitung für die verschiedenen Stakeholdergruppen. Die Lehrenden konnten ein semesterbegleitendes Weiterbildungsangebot nutzen und ihre Erfahrungen auf kollegialer Ebene teilen.

Eine erste iterative und mehrdimensionale Verfeinerung des Konzeptes (Didaktik, Technik, Organisation, Ökonomie, Kultur) erfolgte zum Semesterende. Mit diesen Erkenntnissen kam es dann zu einer weiteren Ausdifferenzierung in Teilprojekte mit den folgenden Schwerpunkten: Lernbegleitung und Studierendencoaching, Learning Spaces, Contententwicklung und -management, Hochschuldidaktische Weiterbildung und Digital Learning. Das Sommersemester 2021 stand ganz im Zeichen der Weiterentwicklung des didaktischen Rahmenkonzeptes insgesamt sowie der Konzepterarbeitung der Teilprojekte. Bis 2023 soll das Projekt mit seinen Teilprojekte fortgeführt werden.

Während die Entwicklung des Blended-Learning-Konzepts an der Macromedia vor allem Top-Down erfolgte, konnten viele Mitglieder der Hochschule schnell von dem neuen Konzept

überzeugt werden. Viele Hochschulmitglieder engagieren sich mittlerweile in den Teilprojekten oder verstehen sich als Multiplikator:innen. Doch nach wie vor wird an der Hochschule der Diskurs über das neue System geführt und es muss weiter Überzeugungsarbeit geleistet werden: „Begeisterung für diesen Wandel zu säen und hochschulweites Engagement dafür zu ernten ist nicht weniger als ein Kulturwandel und die damit verbundene Organisationsentwicklung“, wissen Merle Emre und Ute Masur. Sie betonen daher die Bedeutung des Austausches und der Kommunikation mit allen Stakeholdern.

### FAZIT: WAS KÖNNEN STAATLICHE HOCHSCHULEN DARAUS LERNEN?

Viele der eingesetzten Instrumente sind sicherlich besonders für eine private Hochschule. Doch Merle Emre ist sich sicher, dass der eigentliche Veränderungsprozess unabhängig vom Hochschultyp stattfindet. „Jede Hochschule muss innovative Wege finden, um sich an den gesellschaftlichen Wandel anzupassen oder zukünftige Entwicklungen vorwegzunehmen.“ Wichtig sei vor allem die Bereitschaft und Motivation aller Beteiligten und das Commitment der Hochschule. „Der Veränderungsprozess muss von oben kommen, angeleitet durch die Hochschulleitung. Gleichzeitig muss er im Team mit den Fakultäten vorangetrieben und von allen Stakeholdern – insbesondere auch den Studierenden – getragen werden“, resümiert Emre das Verfahren. Dazu braucht es einerseits innovationsförderliche Rahmenbedingungen, komplexe Governancestrukturen und -prozesse sowie ein gutes Leadership (siehe [strategie digital #01](#)). Andererseits müssen die verschiedenen organisatorischen Beziehungen und Netzwerke berücksichtigt und organisatorische Spannungen überwunden werden. Dabei hilft die Einbettung von neuen innovativen Konzepten in eine umfassende Hochschulstrategie. Verschiedene Schwerpunkten sollten dieser in Teilstrategien untergeordnet werden. Aber auch die regelmäßige Neujustierung der Vision und die Vermittlung von Sinn und Zweck der Veränderungen geben allen Mitgliedern der Hochschule ein Leitbild für ein gemeinsames Handeln. Das Projekt *mPower* der Hochschule Macromedia – vom ersten Impuls über die Konzeptentwicklung zur flächendeckenden Ein-

führung an acht Standorten – zeigt einen erfolgversprechenden Weg zur „Blended University“ auf: Ein ganzheitlich gedachtes Konzept von Blended Learning, das online und offline, synchrones und asynchrones Lernen miteinander und vor allem immer didaktisch sinnvoll verknüpft. Es gibt hier kein Einheitsformat, sondern unterschiedliche Szenarien, die das Lernen abwechslungsreich gestalten und stets den Anspruch haben, den Studierenden das bestmögliche Lernerlebnis anzubieten.//



#### Im Gespräch mit Jannica Budde:

**Dr. Merle Emre** leitet seit 2019 den Hamburger Standort der Hochschule Macromedia. Die erfahrene Hochschulmanagerin ist seit über 16 Jahren an verschiedenen staatlichen, kirchlichen und privaten Hochschulen tätig. 2020 absolvierte sie berufsbegleitend ihren MBA in Hochschul- und Wissenschaftsmanagement.



#### **DR. JANNICA BUDDE**

ist Projektmanagerin im HFD für das CHE Centrum für Hochschulentwicklung, zuständig für die P2P-Fachbereichsberatung, HFD Strategie-Benchmark und weitere Transferaktivitäten im Bereich Strategie.