

Konstantin Herrmann, Christian Temath

Digitalisierung in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Dieses Werk wurde im Rahmen des Projektes „QUP – Qualifizierung – Unterstützung – Professionalisierung zur Gestaltung des demografischen Wandels“ entwickelt. Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Initiative „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.



Erarbeitet von:

Konstantin Herrmann, M.Sc.
Christian Temath, B.Sc.

Redaktionsschluss: 2019

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text verallgemeinernd das generische Maskulinum verwendet.



Inhaltsverzeichnis

1. Digitalisierung – Daten, Fakten und Statistiken.....	1
2. Digitale Medien in der Lehre und die Anwendung in der Weiterbildung	4
3. Digitalisierung bedeutet Wandel – Changemanagement	6
4. Literatur	11

1. Digitalisierung – Daten, Fakten und Statistiken

In unserer Gesellschaft sind digitale Medien und Kommunikationsgeräte im Alltag der Menschen mittlerweile fest verankert und nehmen auf gesellschaftliche Institutionen, die Arbeitswelt sowie Dienstleistungs- und Produktionsprozesse großen Einfluss (Hochschulforum Digitalisierung, 2016).

Einige Fakten zur Digitalisierung:

- In Deutschland haben im Jahr 2018 über 70 Mio. Personen im Alter über 14 Jahren (90,3 %) Zugang zum Internet (Koch & Frees, 2018).
- Das Internet wird im Jahr 2018 von 77 Prozent der deutschen Bevölkerung täglich genutzt, mit zunehmendem Alter nimmt die tägliche Nutzung ab (Koch & Frees, 2018).
- Die im Internet verbrachte Zeit erreichte im Jahr 2018 den Höchststand, im Durchschnitt verbringen die Deutschen über drei Stunden (196 Minuten) am Tag online (Koch & Frees, 2018).
- Die Nutzungsdauer im Hinblick auf konkrete Tätigkeiten wie „Artikel/Berichte digital im Internet gelesen“ (30 min) und „kurz im Internet informiert, schnelle Suche“ (44 min) haben 2018 deutlich zugenommen (Koch & Frees, 2018).
- Digitalisierung ist für Unternehmen ein Wachstumstreiber, Umsätze werden erhöht und es bestehen Möglichkeiten für neue Geschäftsmodelle (Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2017).
- 66 Prozent der Personalverantwortlichen geben an, dass ihr Unternehmen stark vom technologischen Wandel betroffen ist (TNS Infratest, 2017).
- Herausforderungen werden in dem flächendeckenden Breitbandausbau, der IT-Sicherheit und der Notwendigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen gesehen (Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2017).
- Digitale Weiterbildung geschieht vor allem informell und online zu Hause (Schmid, Goertz, Behrens, & Bertelsmann Stiftung, 2018).

- Sozial Benachteiligte profitieren bisher nicht von digitaler Weiterbildung (Schmid, Goertz, Behrens, & Bertelsmann Stiftung, 2018).
- Private Weiterbildungsanbieter sind öffentlich geförderten Anbietern beim digitalen Lernen voraus (Schmid, Goertz, Behrens, & Bertelsmann Stiftung, 2018).
- Ein Fernstudium bzw. Blended Learning genießt, unabhängig von der Unternehmensgröße, eine hohe Akzeptanz (TNS Infratest, 2017).

Auf die zunehmende Technisierung der Gesellschaft müssen sich auch Bildungseinrichtungen wie Schulen und Hochschulen einstellen und Strategien für die Zukunft konzipieren (Wildemeersch & Jütte, 2017). Rohner (2017) sieht es für notwendig an, dass alle Hochschulen für sich eine passgenaue Digitalisierungsstrategie aufstellen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und der Heterogenität der Studierenden gerecht zu werden. Vor allem werden flexible, mit der Familien und dem Beruf zu vereinbarende, Studienangebote immer wichtiger, wobei der Einsatz von Blended-Learning bzw. E-Learning-Modellen eine verstärkte Rolle spielen werden (Rohner, 2017). Maschwitz und Doyé (2017) gehen davon aus, dass im Wettbewerb der Hochschulen die Umsetzung von Digitalisierung zu einer Re-Positionierung einzelner Hochschulen im nationalen und internationalen Vergleich führen wird. Akteurinnen und Akteure, die den Prozess der Digitalisierung an Hochschulen aktiv mitgestalten, können nach Getto und Kerres (2017) auf drei Ebenen unterschieden werden. Auf Ebene der Politik sind die Ministerien gefordert die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit ein digitaler Wandel an den Hochschulen umsetzbar wird. Die Hochschule, als zweite Ebene, muss Konzepte und Strategien entwickeln und die entsprechende Infrastruktur für die Lehrenden und Lernenden bereitstellen. Auf der dritten Ebene sind die ProfessorInnen gefragt an ihren Lehrstühlen die Umsetzung der digitalen Lehre voranzutreiben und die entsprechenden Vorteile zu nutzen. Für alle Akteure bietet sich im Kontext der Digitalisierung die Möglichkeit einer Profilierung gegenüber anderen Fachkolleginnen, Bildungseinrichtungen oder Bundesländern (ebd.).

Digitalisierung bedeutet für die Hochschule neben digitalen internen Prozessen, wie den Bewerbungs- und Zulassungsprozessen, eben auch eine Anpassung eines der Kernelemente, wie der Lehre (Maschwitz & Doyé, 2017). Dazu sollten den Lehrenden Anreize geschaffen werden, um die Einbettung der digitalen Medien in den Lehr- und Lernprozess zu fördern (Hochschulforum Digitalisierung, 2016). Den Lehrenden sollten Unterstützungsstrukturen zur Vorbereitung und Durchführung der digitalen Lehre zur Verfügung gestellt werden und damit die Professionalisierung der Hochschullehre vorangetrieben werden (ebd.). Das Profil des Lehrenden entwickelt sich weg vom Wissensvermittler hin zum Lernbegleiter, der die innovativen, auf die Aktivität der Lernenden ausgerichteten, Lernprozesse begleitet (ebd.).

Die Nutzung von digitalen Medien ermöglicht neue Formen der Kollaboration und Kommunikation und kann dadurch neue Wege zum Wissenserwerb und -austausch aufzeigen (Hochschulforum Digitalisierung, 2016). Die Generierung und Verbreitung von Wissen hat sich aufgrund der Möglichkeiten von digitalen Plattformen oder akademischen Netzwerken stark verändert und ermöglicht einen ortsunabhängigen Zugang zu Wissen und Wissensnetzwerken (ebd.). Positive Auswirkungen des digitalen Wandels an Hochschulen werden sich im Bereich der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der didaktischen und pädagogischen Konzepte versprochen, da ein Diskurs angeregt und Transparenz geschaffen werden kann (ebd.).

Die Bildungseinrichtungen stehen nun vor der Aufgabe die Vielzahl an Erkenntnissen und Umsetzungsmöglichkeiten in curriculare und organisatorische Gesamtkonzepte zu überführen. Ein passendes Gesamtkonzept ermöglicht Universitäten und anderen Bildungseinrichtungen ihre Profile, im Sinne der Positionierung am Bildungsmarkt, zu schärfen und sich mit zielgruppengerechtem und strategischem Einsatz digitaler Medien am Bildungsmarkt zu positionieren (Hochschulforum Digitalisierung, 2016). An dieser Stelle muss die wissenschaftliche Weiterbildung in gleichem Maß mitgedacht werden, da die Hochschulen den gesellschaftlichen Auftrag annehmen müssen, spezifische Weiterbildungsangebote anzubieten und an die heterogene Zielgruppe anzupassen (Blank, Stratmann & Wiest, 2018).

Die Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben in der wissenschaftlichen Weiterbildung wird unter anderem durch Fördermaßnahmen wie dem Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ gefördert. In verschiedenen Ansätzen und Methoden erproben die Förderprojekte den Einsatz von digitalen Medien in unterschiedlichen Bereichen. Die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen, das Angebot von Serviceleistungen für Studierende und Studieninteressenten und selbstverständlich die Digitalisierung der Lehre sind zentrale Schwerpunkte in der Umsetzung von Digitalisierungskonzepten in den jeweiligen Bildungseinrichtungen (Maschwitz & Doyé, 2017). Die zahlreiche Auseinandersetzung mit der Digitalisierung zeigt, dass in der wissenschaftlichen Weiterbildung auf Ebene der Organisations- und Managementprozesse, in Bezug auf die Anforderungsprofile der Lehrenden und hinsichtlich didaktischer Fragen, Berührungspunkte bestehen (Jütte & Lobe, 2018).

Die Digitalisierung führt in der wissenschaftlichen Weiterbildung zusammenfassend zu einem höheren Bedarf an Weiterbildungsangeboten, da sich die Anforderungen der Arbeitswelt verändern. Zudem ergeben sich Veränderungen in den internen Verwaltungsprozessen von Weiterbildungsangeboten, da die Administration der Studiengänge und zentrale Prozesse digital umgesetzt werden wird. Weitere Veränderungen entstehen in der Lehre bzw. Didaktik von Weiterbildungsangeboten, da die Möglichkeiten der digitalen Medien und des digitalen Lernens zu neuen pädagogischen und didaktischen Konzepten führen werden. Abschließend kommt es zu einer Veränderung in den benötigten

Qualifikation und Fähigkeiten von Mitarbeitern in den Weiterbildungsangeboten, da sowohl in der Administration als auch der Lehre innovative Konzepte umgesetzt werden müssen (Abbildung 1).

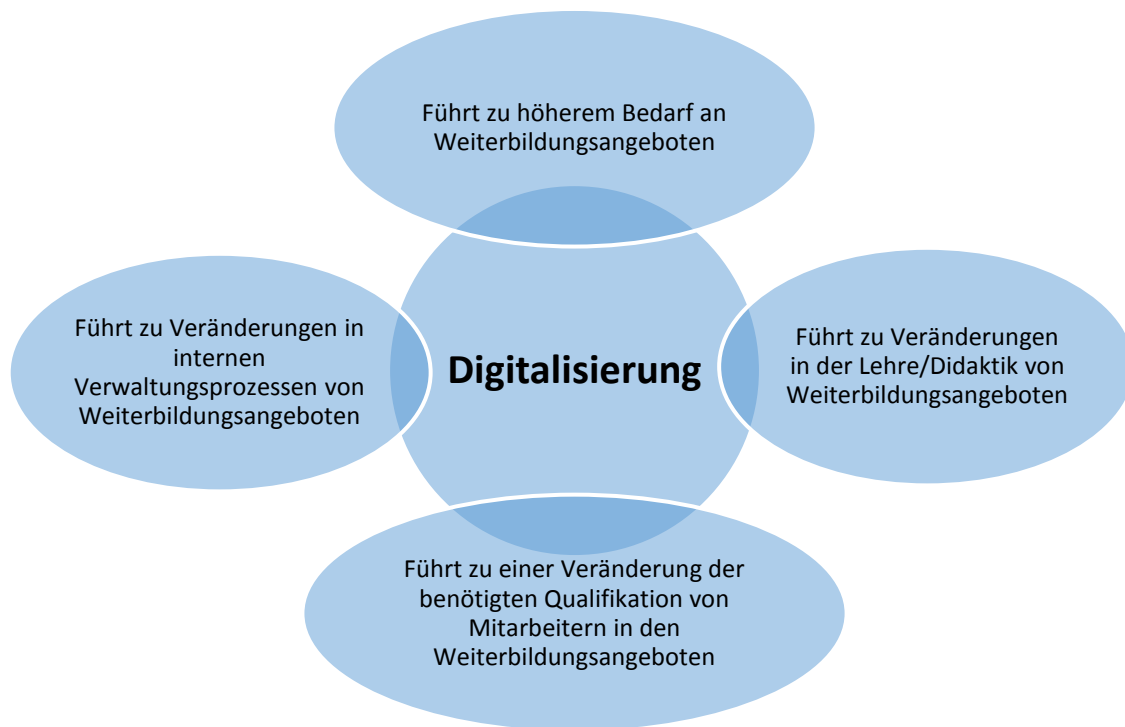


Abbildung 1 Folgen der Digitalisierung für Weiterbildungsangebote.

2. Digitale Medien in der Lehre und die Anwendung in der Weiterbildung

Waren Lernräume vor einigen Jahren noch physisch auf Schulen oder Universitäten begrenzt, entwickelten sich zunehmend Möglichkeiten auch ohne tatsächliche Anwesenheit über Fernstudiengänge Wissen zu vermitteln und Abschlüsse zu erhalten (Wildemeersch & Jütte, 2017). Die Geschichte des Fernstudiums zeigt, dass die Distanz zwischen Lernendem und der Lehre zunächst über den Postweg überwunden wurde (Harper, Chen & Yen, 2004). Durch voranschreitende Entwicklungen innerhalb der Informations- und Telekommunikationstechnologie sind die geografischen bzw. physischen Barrieren nahezu vollständig aufgehoben worden, sodass heute allein das Smartphone und ein Internetzugang ermöglichen, Wissen abzurufen und sich gegebenenfalls anzueignen (Wildemeersch & Jütte, 2017). In Bezug auf die Entwicklung des E-Learnings ist anzumerken, dass vor der Jahrtausendwende zunächst der Fokus auf der Anwendung von Lernplattformen lag und ab den 2000er Jahren kooperative und kollaborative Lernprozesse wichtiger wurden (Pauschenwein, 2016). So entwickelten sich Onlinegruppenarbeiten, die Nutzung von sozialen Medien und Weblogs, E-Portfolios, bis hin zu Massive Open Online Courses (MOOC)(ebd.). Die Vorteile des Einsatzes von digitalen Medien und der Möglichkeit des Distanz- oder Fernstudium liegen, Harper, Chen und Yen (2004) folgend, in der Redu-

zierung der Kosten der Bildungsträger, dem Entgegenwirken von überfüllten Hörsälen oder Seminaren und der erleichterten Kommunikation zwischen den Lernenden. In der wissenschaftlichen Weiterbildung ist das Studium überwiegend in Präsenz- und Selbstlernphasen unterteilt, wobei eine Verbindung der beiden Phasen eine Herausforderung für die Lehrenden darstellen kann. Unter dem Begriff des „Blended Learning“ kann eng gefasst verstanden werden, dass in der Selbstlernphase Arbeitsaufträge in Verbindung mit digitalen Medien bearbeitet werden und die Ergebnisse in der folgenden Präsenzphase genutzt werden, wobei die Verknüpfung mit digitalen Formen hier genauso wichtig ist (Doyé, 2017). Wenn das Ziel der Lehre neben der Wissensvermittlung die Verbesserung von Kompetenzen ist, dann bietet der Einsatz von digitalen Medien nicht nur eine Belebung zwischen Präsenzterminen, sondern auch Kontinuität innerhalb des Kompetenzentwicklungsprozesses (Scholz, 2016).

Die Einsatzfelder von digitalen Medien in der Lehre sind vielfältig und wurden in verschiedenen Forschungsvorhaben untersucht, so können beispielsweise interaktive Videos zur Vorbereitung auf die Präsenzphase eingesetzt werden, in der dann interaktiv Inhalte wiederholt, vertieft und diskutiert werden (Popp & Hofmann, 2016). Klassische seminaristische Vorlesungen können durch digitale Elemente angereichert werden, sodass die Selbstlernphase begleitet und unterstützt werden kann (Doyé, 2017). Onlinekurse können auch vor Beginn der Präsenzzeit im Semester gelegt werden, sodass die Teilnehmer mit Vorkenntnissen in die erste Präsenzphase einsteigen können und anschließend online die Möglichkeit haben sich weiter auszutauschen (Rettig & Tigges, 2017). Bei sinnvoller Vernetzung der Angebote lässt sich eine positive Wirkung aufzeigen, ein erhöhter Arbeitsaufwand ist jedoch ebenso zu berücksichtigen (ebd.). Andere Ansätze verzichten vollständig auf Präsenzveranstaltungen und ersetzen diese durch rein online-basierte Kurse (Ammenwerth & Hackl, 2016). In solchen Settings muss dann stark auf die durchgängige Aktivierung der Studierenden geachtet werden, um die angestrebten Ziele erreichen zu können (ebd.).

Zusammenfassend bedeutet der Umgang mit digitalen Medien in der Lehre für Lehrende und Lernende gleichermaßen eine Umstellung. Lehrende benötigen den Mut und die Experimentierfreude technische Werkzeuge auszuprobieren und auf anderen Wegen mit den Studierenden zu kommunizieren (Pauschenwein, 2016). Für Lernende wird im Umgang mit digitalen Medien in der Lehre eine geänderte Arbeitshaltung notwendig werden, da sie sich offen gegenüber den Angeboten geben sollten und ein höheres Maß an Selbstverantwortung und Disziplin an den Tag legen müssen (Tautscher, 2016).

3. Digitalisierung bedeutet Wandel – Changemanagement

Für Unternehmen gilt seit jeher, dass sie sich beständig einem Wandel aussetzen müssen, aber auch für Hochschulen und andere Bildungsträger sind Veränderungen wie die voranschreitende Digitalisierung Faktoren, auf die reagiert werden muss. Veränderungen in großen Organisationen und gewachsenen Strukturen, wie sie in Hochschulen vorzufinden sind, stellen große Herausforderungen für alle Akteure dar und bedürfen ein harmonisches Zusammenspiel aller Beteiligten (Hetzner & Schmidt, 2018). Die optimale Steuerung des Organisationswandels fällt in das Themengebiet des Change Managements (Lauer, 2014, S. 6). Aufgrund der Beteiligung von verschiedenen Akteuren und der Berücksichtigung der Organisationsstruktur und -kultur, ist das Change Management eine komplexe Aufgabe, bei der alle Beteiligte zusammengeführt werden müssen (ebd., S. 8).

Sollen in der Hochschule digitale Lehr- und Lernformate erfolgreich eingeführt und umgesetzt werden, muss für breite Akzeptanz geworben und die Vorteile bei den Lehrenden und Lernenden erkannt werden (Hochschulforum Digitalisierung, 2016). Der Angst der Dozierenden sich durch die Digitalisierung der Lehre selbst weg zu rationalisieren, muss vorgesorgt werden, indem sie dazu geschult werden die digitalen Medien entsprechend anzuwenden und zu ihrem Zweck zu nutzen und nicht mit der Angst leben ersetzt zu werden (Blank, Stratmann & Wiest, 2018). Durch Innovatoren und „Early Adopters“ in der Dozierendenschaft besteht die Möglichkeit die Idee der neuen digitalen Form des Lehrens und Lernens zu verbreiten und dafür zu werben (ebd.). Durch eine Koalition der Begeisterten kann die Hochschulleitung Akzeptanz schaffen und das Personal nutzen, um die Chancen der Digitalisierung zu verbreiten und Programme voranzutreiben (Hochschulforum Digitalisierung, 2016). Es ist dabei von zentraler Bedeutung, Beratungsangebote zu schaffen, um die Schwellenangst zu verringern und den Aufwand für die Umsetzung der digitalen Lehre gering zu halten (ebd.). Viele kleine Schritte werden zum Erfolg führen, ein Veränderungsprozess dieses Ausmaßes in Lehre und Verwaltung kann nicht auf einmal vollzogen werden (Blank, Stratmann & Wiest, 2018). Weiterhin stehen die Hochschulen vor dem Auftrag aus vielen, meist erfolgreichen, Pilotprojekten E-Learning und digitale Medien im Rahmen der Hochschulentwicklung nachhaltig zu implementieren (Arnold, Mayrberger & Merkt, 2006).

Praktische Beispiele liefern unter anderem Pielhop und Kupfer (2017), die im Rahmen des Projekts „Offene Hochschule Oberbayern“ (OHO) am Institut für Akademische Weiterbildung mit dem Blended-Learning-Ansatz, eine Veränderung der Lehre initiierten. Für den Einbau digitaler Lehre in den weiterbildenden Studiengang „Demografieorientiertes Sport- und Gesundheitsmanagement“ könnte der Ablauf des Wandels, in Anlehnung an die aktuellen Forschungsergebnisse, wie folgt gestaltet werden (Abbildung 2):

In der ersten Phase des Modells zum erfolgreichen Change Management nach Kotter (1995) muss eine Dringlichkeit für die Problematik bzw. die Veränderung geschaffen werden. Lehrenden, Dozierenden und Verantwortlichen des Studiengangs müssen die Möglichkeiten und Chancen aufgezeigt werden, die durch den Einsatz digitaler Medien in der Lehre entstehen. Dabei können die Akteure aktiv einbezogen werden, um die aktuellen Herausforderungen mit in den Änderungsprozess aufzunehmen und von Beginn an eine Beteiligung sicherzustellen. Zudem muss darauf hingewiesen werden, dass ein Studiengang ohne ein Digitalisierungskonzept auf dem hart umkämpften Weiterbildungsmarkt kaum Beachtung finden wird. Onlinelernphasen, Videovorlesungen oder ähnliche Tools, bieten den Studierenden in der wissenschaftlichen Weiterbildung die Flexibilität, die sie aufgrund der Verbindung aus Arbeit, Studium und Familie benötigen (Hawlitschek & Fredrich, 2018). Zudem zeigen Studienergebnisse einen eindeutigen Nutzen des Einsatzes von Blended Learning hinsichtlich der Lernerfolge und Motivation (Doyé, 2017). Wenn die Bedeutung des Themas innerhalb der Organisation aufgezeigt wurde, folgt in der zweiten Phase die Bildung einer Führungskoalition. Diese Gruppe an Personen muss die Idee des Wandels unterstützen und in der Lage sein Veränderungen voranzutreiben. Auf Ebene der Universität ist somit die Hochschulleitung ein notwendiger Partner im digitalen Wandel der Lehre. Auf Studiengangebene sind die Studiengangleitung und -koordination zentrale Stützen für einen Wandel der Lehre. Da der weiterbildende Masterstudiengang von der UP Transfer GmbH umgesetzt und von der Universität Potsdam akkreditiert wird, muss das Konzept mit der Strategie innerhalb der Qualitätssicherung der Universität Potsdam übereinstimmen. Zudem sollten sich unter den Dozierenden Befürworter finden, die die Idee mittragen können. In der dritten Phase des Changemanagements ist es notwendig eine Vision der digitalen Lehre zu kreieren und die zugrundeliegende Strategie zu formulieren. Für die am Wandel Beteiligten Akteure muss klar sein, wo sich die Organisation, hier das Lehrformat, hinbewegen soll und im besten Falle, wie dieser Zielzustand erreicht werden soll. Für den Einsatz von Blended Learning im Weiterbildungsstudiengang „Demografieorientiertes Sport- und Gesundheitsmanagement“ bedeutet dies, dass die Lehrstruktur, technische Ausstattung und didaktische Betreuung konzeptionell vorbereitet werden muss und die Veränderungsprozesse vom Ausgangsstadium hin zur Zielerreichung, eindeutig definiert worden sind. An die Entwicklung einer Strategie schließt in der vierten Phase die Kommunikation der Vision und des Wandels an. Die Idee von der digitalen Lehre darf nicht als Eintagsfliege oder Pilotprojekt im Sande verlaufen, sondern muss kontinuierlich innerhalb des Studiengangs bearbeitet und vorangetrieben werden. Dabei ist darauf zu achten, dass sich die Kommunikation möglichst auf alle Beteiligten erstreckt, um eine breite Akzeptanz und Beteiligung zu generieren. In der wissenschaftlichen Weiterbildung ist vor allem bei der Gruppe der Dozierenden mit einem erhöhten Widerstand zu rechnen, da eine Veränderung der Lehre und Lehrmaterialien in jedem Fall auch mit einer Zunahme des Arbeitsaufwands einhergehen wird. Daher ist eine enge Zusammenarbeit mit den Dozierenden zielführend und eine

festen Anlaufstelle für didaktische sowie technische Beratungsanliegen im Sinne des Wandels. Solch eine Anlaufstelle bzw. Organisationseinheit unterstützt zudem die fünfte Phase des Wandels, da eine Stärkung der handelnden Akteure gewährleistet wird und mögliche Hindernisse aktiv beseitigt werden können. Es ist also nötig innerhalb des Wandels neue Ideen aufzugreifen und zu unterstützen sowie gegebenenfalls die Strukturen zu verändern, sodass kleinere und größere Hindernisse überwunden werden können. In der wissenschaftlichen Weiterbildung hieße dies konkret, dass die technische Umsetzung fehlerfrei ermöglicht werden muss, ohne dass sich bestehende Ressentiments gegen digitale Lehr- und Lernumgebungen verstärken können. Durch eine adäquate Auswahl der Lernplattform, technische und didaktische Betreuung und verfügbare Infrastruktur kann der geplante Studiengang die gesteckten Ziele erreichen. Durch die enge Verknüpfung zu anderen Einrichtungen der Universität Potsdam kann einerseits auf eine gereifte Funktionsbasis zurückgegriffen werden und andererseits von bereits bestehenden Projekten gelernt werden. Die bestehende Vernetzung mit Akteuren der Universität ermöglicht es zudem, für Probleme schnellstmögliche Handlungsalternativen zu erhalten. Im Prozess des Wandels wird es in der sechsten Phase bedeutsam sein, frühzeitige Erfolge sichtbar zu machen und zu feiern. Erfolge sichtbar zu machen hilft auf dem langen Weg des Wandels innerhalb einer Organisation die Motivation der beteiligten Akteure hoch zu halten und aufzuzeigen, dass der eingeschlagene Weg nicht nur notwendig, sondern auch lohnenswert ist. In der wissenschaftlichen Weiterbildung könnte direktes Feedback der Studierenden dafür sorgen, dass der Einsatz digitaler Medien innerhalb des Studiengangs als positive Entwicklung im Lehr- und Lernprozess gesehen wird. Zudem könnten Veranstaltungsplanungen im Sinne eines Best-practice-Modells präsentiert und durch kollegiales Feedback honoriert werden. Es erscheint damit wesentlich zu sein, den Lehrenden Anreize zu schaffen, damit sie digitale Medien in ihre Lernsettings einbeziehen und aktiv betreiben (Scholz, 2016). Solche Anreize und Erfolge motivieren die weitere Arbeit am Thema und helfen die Vision langfristig in den Organisationsalltag zu integrieren. Genau hier setzt folgerichtig die siebte Phase an, die als Konsolidierung geführt wird. Das Ziel und die definierte Vision zu Beginn des Wandlungsprozesses sollten nicht frühzeitig als erreicht angesehen werden, da die Gefahr besteht, dass nicht langfristig an den Veränderungen festgehalten wird. Vor allem durch externe Einflüsse aus der Umwelt der Unternehmung kann es zu internem Druck führen, der wiederum dazu führt, dass auf alte Handlungsabläufe und Gegebenheiten zurückgegriffen wird. Für den Weiterbildungsstudiengang bedeutet dies, dass die Vision von digitaler Lehre in allen Angeboten umgesetzt werden sollte und nicht nur Bestandteil einzelner Module bleibt. Zudem sollte für die langfristige Planung in neuen Lehrangeboten oder Dozierendenvereinbarungen die digitale Lehre fest verankert sein, sodass die Inhalte und Konzepte unumstößlich mit den Abläufen innerhalb der Studienorganisation in Verbindung stehen. Diese Punkte ebnen dann den fließenden Übergang in die achte Phase des Change Managements, der Verankerung der Vision in die Organisationskultur. Erst wenn die Veränderung fest in

der DNA der Organisation eingebrannt ist, ist der Wandel auch gerüstet gegen die Ablehnung von anderen Akteuren. Daher muss digitale Lehre in der wissenschaftlichen Weiterbildung ab einem gewissen Stadium nicht mehr als innovativen Ansatz, sondern als neuer Standard in der Lehre gesehen werden, der natürlich fortlaufend an die Heterogenität der Weiterbildungsangebote angepasst werden muss, aber grundsätzlich nicht mehr zur Diskussion steht.

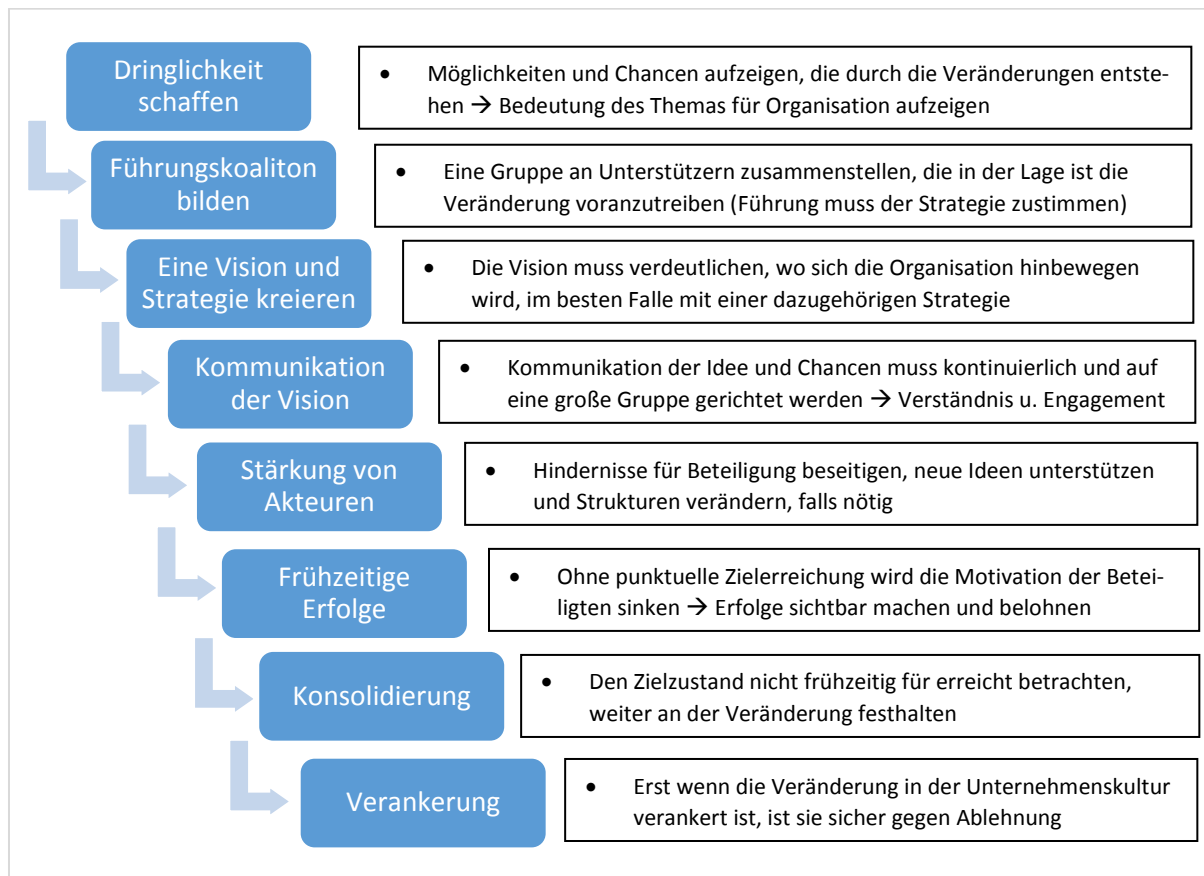


Abbildung 2 Phasenmodell zum Change Management (nach Kotter, 1995; Hetzner & Schmidt, 2018; Hochschulforum Digitalisierung, 2016).

Ergebnisse zur Bewertung und Betrachtung des Veränderungsprozesses an Hochschulen in Bezug auf den digitalen Wandel zeigen, dass es Hochschulleitungen nicht zu schaffen scheinen, die Dringlichkeit vor und während der Einführung der digitalen Medien bzw. Lehre zu erzeugen (Hochschulforum Digitalisierung, 2016). Meist bleiben die Debatten in akademischen Gremien hängen und eine ganzheitliche Umsetzung von Pilotprojekten findet nur selten statt (ebd.). Die Ergebnisse eines Projekts zur nachhaltigen Implementierung von E-Learning an Hamburger Hochschulen zeigte, dass eine durchgängige Verzahnung von Strategie und Didaktik notwendig ist (Arnold et al., 2006). Grundsätzlich erscheint die Verbindung von Erfolgskonzepten auf der Projektebene (Bottom-Up) und den hochschulstrukturellen Rahmenbedingungen und Zielstellungen für eine nachhaltige Implementierung, der Digitalisierung in der Lehre und anderen Innovationen, unverzichtbar (Hetzner & Schmidt, 2018).

Als positives Beispiel für einen Change-Prozess kann die Digitalisierung in der Weiterbildung der Hochschule Biberach dienen, die auf Grundlage einer Bedarfsanalyse ihre Strategie in Hinblick auf die Weiterbildung und Digitalisierung dahingehend angepasst hat, dass in den Weiterbildungsstudiengängen ein Dreiklang aus kompakten Präsenzveranstaltungen, Online-Lernmaterialien und begleiteten Selbstlernphasen angeboten wird (Blank, Stratmann & Wiest, 2018). Der Bedarf an einer flexiblen Weiterbildungsstruktur stellte für die Hochschule zunächst eine Herausforderung dar, da bewährte Gewohnheiten in den Lehr- und Lernformen aufgebrochen werden mussten (ebd.). Durch die Einbindung von „Early Adopters“ in der Dozierendenschaft und kleinschrittige individuelle Unterstützungs- und Beratungsangebote wurde der Wandel auf einen guten Weg gebracht, der stets weiter vorangetrieben werden muss (ebd.).

Abschließend sind die Handlungsempfehlungen des Hochschulforums im Hinblick auf die Digitalisierung in der Lehre folgende:

1. Eine Verbindliche Unterstützung der Hochschulleitung
2. Kooperation von mehreren Hochschulen zur Kostensenkung und Qualitätssicherung
3. Anstatt von Leuchtturmprojekten sollten besser niedrigschwellige Angebote für die Mehrheit der Lehrenden und Lernenden durchgeführt werden
4. Akzeptanz für Digitalisierungsprozesse auf allen Ebenen schaffen
5. Kooperationsangebote für Beteiligte schaffen, um auf allen Handlungsebenen mithilfe digitaler Medien zu einer Verbesserung der Lehre, in der Breite der Studiengänge, zu kommen
6. Mehrwert für alle Akteure offenlegen
7. Lehrende und Lernende vom Einsatz digitaler Medien überzeugen und beim Umgang unterstützen
8. Alltagsrelevante Lösungen produzieren und in die Lehre einbauen, um analoge Lehre zu unterstützen

4. Literatur

- Ammenwerth, E. & Hackl, W. O. (2016). Aktivierung von TeilnehmerInnen in einem online-basierten Lernsetting: Ergebnisse und Erkenntnisse bei der Umstellung von Präsenz- auf Online-Lernen. In J. Pauschenwein und J. Weinzödl (Hrsg.). *E-Learning: Warum nicht? Eine kritische Auseinandersetzung mit Methoden und Werkzeugen*. Tagungsband zum 15. E-Learning Tag der FH Joanneum am 15.09.2016. (S. 48-54) Graz: Verlag der FH Joanneum Gesellschaft mbH.
- Arnold, P., Mayrberger, K. & Merkt, M. (2006). E-Learning als Prozessinnovation zwischen Strategie und Didaktik – am Beispiel des Change Management Projekts „KoOP“ der Hamburger Hochschulen. In: Seiler Schiedt, Eva; Kälin, Siglinde und Sengstag, Christian (Hrsg.), *Medien in der Wissenschaft*. Bd. 38: E-Learning - alltagstaugliche Innovation? Münster: Waxmann. S. 27–36.
- Blank, J., Stratmann, R. & Wiest, M. (2018). Digitalisierung von Weiterbildung im Spannungsfeld zwischen den Anforderungen der Zielgruppen und den Lehrge-wohnheiten an Hochschulen. *Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung*, S. 17- 22.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag. (2017). IHK-Unternehmensbarometer zur Digitalisierung 2017. DIHK Brüssel.
- Doyé, T. (2017). Lernerfolge durch online-unterstütztes Selbststudium in der Weiterbildung – Ergebnisse einer vergleichenden Studie des IAW. In Thomas Doye, Uwe Elsholz, Annika Maschwitz, Stefan Pohlmann & Gabriele Vierzgmann (Hrsg.) *Hochschule digital?!: Praxisbeispiele aus berufs begleitenden und weiterbildenden Studienan-geboten* (S. 69–77).
- Getto, B. & Kerres, M. (2017). Akteurinnen/Akteure der Digitalisierung im Hochschulsystem: Modernisierung oder Profilierung?. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung - ZfHE* (12), 1, S. 123-142.
- Harper, K. C., Chen, K., & Yen, D. C. (2004). Distance learning, virtual classrooms, and teaching pedagogy in the Internet environment. *Technology in Society*, 26, 585–598. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2004.08.002>
- Hawlitckek, A. & Fredrich, H. (2018). Die Einstellungen der Studierenden als Herausfor-derung für das Lehren und Lernen mit digitalen Medien in der wissen-schaftlichen Weiterbildung. *Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung*, S. 9- 16.
- Hetzner, S. & Schmidt, C. (2018). Pimp your lecture: Digitalisierung der Lehre als Motor für Veränderungen. In Kerstin Mayrberger (Hrsg.), *Synergie(n!) – Beiträge zum Qua-litätspakt Lehre im Jahre 2017*. Universitätskolleg-Schriften (Band 24). Universität Hamburg.
- Hochschulforum Digitalisierung (2016). *The Digital Turn – Hochschulbildung im digitalen Zeitalter*. Arbeitspapier Nr. 27. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.
- Jütte, W. & Lobe, C. (2018). Stichwort: Digitalisierung und wissenschaftliche Weiterbildung. *Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung*, S. 6-8.
- Koch, W., & Frees, B. (2018). ARD/ZDF-Onlinestudie 2018: Zuwachs bei medialer Internetnutzung und Kommunikation, *Media Perspektiven*, 9, S. 398-413.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review.
- Lauer, T. (2014). *Change Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

- Maschwitz, A., & Doyé, T. (2017). Hochschule digital?! In Thomas Doye, Uwe Elsholz, Annika Maschwitz, Stefan Pohlmann & Gabriele Vierzgmann (Hrsg.) *Hochschule digital?!: Praxisbeispiele aus berufsbegleitenden und weiterbildenden Studienangeboten* (S. 4–7).
- Pauschenwein, J. (2016). E-Teaching gestern - heute - morgen: Aktives Lernen im Online-Raum. In J. Pauschenwein und J. Weinzödl (Hrsg). *E-Learning: Warum nicht? Eine kritische Auseinandersetzung mit Methoden und Werkzeugen*. Tagungsband zum 15. E-Learning Tag der FH Joanneum am 15.09.2016. (S. 11-18) Graz: Verlag der FH Joanneum Gesellschaft mbH.
- Pielhop, R. I. & Kupfer, S. (2017). Einführung von Blended Learning – unterstützt durch prozessbegleitendes Coaching und andere Weiterbildungsformate. In Thomas Doye, Uwe Elsholz, Annika Maschwitz, Stefan Pohlmann & Gabriele Vierzgmann (Hrsg.) *Hochschule digital?!: Praxisbeispiele aus berufsbegleitenden und weiterbildenden Studienangeboten* (S. 69–77).
- Popp, H. & Hofmann, N. (2016). Interaktives Blended Learning - ein Resümee. In J. Pauschenwein und J. Weinzödl (Hrsg). *E-Learning: Warum nicht? Eine kritische Auseinandersetzung mit Methoden und Werkzeugen*. Tagungsband zum 15. E-Learning Tag der FH Joanneum am 15.09.2016. (S. 19-25) Graz: Verlag der FH Joanneum Gesellschaft mbH.
- Rettig, L. & Tigges, A. (2017). Blended Learning "Upstream" - ein Proseminar zum wissenschaftlichen Arbeiten mit vorgelagertem Online-Kurs. In Thomas Doye, Uwe Elsholz, Annika Maschwitz, Stefan Pohlmann & Gabriele Vierzgmann (Hrsg.) *Hochschule digital?!: Praxisbeispiele aus berufsbegleitenden und weiterbildenden Studienangeboten* (S. 55–60).
- Rohner, I. (2017): Wie muss die Hochschule der Zukunft aussehen? *Die Neue Hochschule DNH*, S. 22–25.
- Schmid, U., Goertz, L., Behrens, J., & Bertelsmann Stiftung. (2018). *Monitor Digitale Bildung : Die Weiterbildung im digitalen Zeitalter*.
- Scholz, C. (2016). E-Teaching-Kompetenz: Erfolgsfaktor für kompetenzorientiertes E-Learning. In J. Pauschenwein und J. Weinzödl (Hrsg). *E-Learning: Warum nicht? Eine kritische Auseinandersetzung mit Methoden und Werkzeugen*. Tagungsband zum 15. E-Learning Tag der FH Joanneum am 15.09.2016. (S. 41-47) Graz: Verlag der FH Joanneum Gesellschaft mbH.
- Tautscher, S. (2016). E-Learning: Errungenschaft, Hype oder kostensparender Faktor? Ein Erfahrungsbericht zum Thema E-Learning aus studentischer Sicht. In J. Pauschenwein und J. Weinzödl (Hrsg). *E-Learning: Warum nicht? Eine kritische Auseinandersetzung mit Methoden und Werkzeugen*. Tagungsband zum 15. E-Learning Tag der FH Joanneum am 15.09.2016. (S. 11-18) Graz: Verlag der FH Joanneum Gesellschaft mbH
- TNS Infratest. (2017). Weiterbildungstrends in Deutschland 2017. *Studiengemeinschaft Darmstadt*, 1-19.
- Wildemeersch, D., & Jütte, W. (2017). Editorial: digital the new normal - multiple challenges for the education and learning of adults. *European Journal for Research on the Education and Learning of Adults*, 8, 7–20. <https://doi.org/10.3384/rela.2000-7426.relae13>