

**Patricia ARNOLD¹, Gisela PREY & Dennis WORTMANN
(München)**

Digitalisierung von Hochschulbildung: E-Learning-Strategie(n) noch up to date?

Zusammenfassung

Das Thema „Digitalisierung von Hochschulbildung“ hat gegenwärtig neu an Dynamik gewonnen. In dieser Situation werden vorhandene E-Learning-Strategien an Hochschulen auf ihre Kompatibilität mit aktuellen strategischen Ausrichtungen überprüft. Gleichzeitig wird häufig auch die Entwicklung einer umfassenden Digitalisierungsstrategie als Ergänzung oder Ersatz einer E-Learning-Strategie diskutiert. Der Beitrag beleuchtet an einem Beispiel diese Diskussion und arbeitet Vor- und Nachteile der jeweiligen Vorgehen heraus. Die Analyse orientiert sich am St. Gallener Modell zur nachhaltigen Implementierung von E-Learning.

Schlüsselwörter

E-Learning-Strategie, Digitalisierungsstrategie, Veränderungsprozess, Hochschulentwicklung, Nachhaltigkeit von Innovationen

¹ E-Mail: patricia.arnold@hm.edu

Digitalising higher education: Are e-learning strategies still up-to-date?

Abstract

The digitalisation of higher education is currently a highly dynamic field. Many universities need to check whether existing e-learning strategies are still compatible with newer strategic definitions within the university. Alternatively, universities are beginning to develop comprehensive strategies for digitisation that may augment or replace existing strategies regarding e-learning. This paper uses an example of such a strategic renewal process to shed some light on the advantages and disadvantages of such procedures. The analysis is based on the St. Gallen model of sustainable implementation of e-learning.

Keywords

e-learning strategy, digitization strategy, change management, university development, sustainable innovations

1 Einleitung

Gegenwärtig hat in Deutschland das Thema „Digitalisierung von Hochschulbildung“ an Dynamik gewonnen. Bereits seit der Jahrtausendwende, im Anschluss an eine Phase zahlreicher E-Learning-Projekte als *Produktinnovationen* in der Hochschullehre, haben sich Hochschulleitungen strategisch mit E-Learning² beschäftigt, um die Nachhaltigkeit der Innovationen zu sichern (EULER & SEUFERT, 2005; KLEIMANN & WANNEMACHER, 2005; STRATMANN & KERRES, 2008; ZELLWEGER MOSER, 2007). Neu an der gegenwärtigen Diskussion um E-Learning und Digitalisierung ist dabei, dass das Thema viel breiter erörtert wird:

² E-Learning soll hier als Oberbegriff für alle Formen der Anreicherung der Präsenzlehre durch digitale Medien inklusive Blended-Learning-Formate verstanden werden.

Die Rolle digitaler Medien wird nicht nur für die Lehre diskutiert, sondern auch für Forschung und Hochschulmanagement. Zudem werden digitale Medien vielfältig mit anderen zentralen hochschulpolitischen Themen verbunden: Digitale Medien werden als Weg gesehen, mit der zunehmenden Diversität von Studierenden umzugehen, als Beitrag zur Öffnung der Hochschulen auch für nicht-traditionelle Studierendengruppen oder zur Einführung berufsbegleitender Studienformate (BISCHOF & STUCKRAD, 2013; REINMANN, EBNER & SCHÖN, 2013).

In dieser Situation sind E-Learning-Strategien unter neuen Perspektiven zu betrachten: Zum einen muss jede Hochschule überprüfen, ob eine ggf. vorhandene E-Learning-Strategie noch aktuell ist und diese vielfachen Bezüge thematisiert und integriert. Zum anderen ist zu entscheiden, ob eine *E-Learning-Strategie* mit einem Fokus auf Studium und Lehre das geeignete Instrument ist, um strategische Entscheidungen der Hochschule bezogen auf die zunehmende Digitalisierung der Hochschulbildung abzubilden. Oder ob es ggf. zielführender ist, gleich eine umfassende *Digitalisierungsstrategie* zu entwerfen, die den engen Fokus auf Lehre aufgibt und alle Prozesse rund um den ‚studentischen Lebenszyklus‘ sowie in der Forschung unter dem Aspekt von Digitalisierung betrachtet.

Dieser Beitrag greift die skizzierten Fragen am Beispiel der Strategieentwicklung der Hochschule München auf und beleuchtet auf dieser Grundlage generell Vorgehensweisen, Herausforderungen und Stolpersteine der Strategieentwicklung im Bereich E-Learning. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf dem Abwägen zwischen einer E-Learning-Strategie und einer umfassenderen Digitalisierungsstrategie.

Die Analyse nutzt als theoretische Rahmung das St. Gallener Modell zur nachhaltigen Implementierung von E-Learning (EULER & SEUFERT, 2005; EULER, 2013) und greift zur Auswertung des Beispiels auf die entstandenen Projektdokumente (Strategieentwürfe, Protokolle, Umfragen und Fokusgruppeninterviews) zurück.

2 E-Learning-Strategien und Digitalisierung der Hochschulbildung

Nachdem in den 1990iger Jahren zahlreiche E-Learning-Projekte an Hochschulen nicht nachhaltig implementiert werden konnten (vgl. HAUG & WEDEKIND, 2009), setzte sich nach der Jahrtausendwende die Erkenntnis durch, dass E-Learning an Hochschulen nicht nur als *Produktinnovation* in der Lehre, sondern vielmehr auch als *Prozessinnovation* in der Organisation Hochschule zu verstehen ist. Für eine langfristige Verankerung von E-Learning schienen nicht nur überzeugende mediendidaktische Konzepte notwendig zu sein, sondern ebenso tragfähige strategische Leitlinien der Hochschulleitung, erarbeitet möglichst in einem breit angelegten Partizipationsprozess (z. B. BEHRENDT, 2004; REINMANN-ROTHMEIER, 2003). Die Entwicklung von *E-Learning-Strategien* gewann so an Bedeutung, verstanden als „Zielvorgaben und Leitlinien einer Strukturentwicklung zur Etablierung von E-Learning in der Hochschullehre [...], die in der Regel durch leitende Hochschulgremien formuliert werden“ (ARNOLD, MAYRBERGER & MERKT, 2006, S. 2).

Auf der einen Seite können E-Learning-Strategien als Top-down-Element engagierten Akteurinnen und Akteuren in den Fakultäten Sicherheit und Orientierung geben und die Bottom-up-Aktivitäten vernetzen. Oft werden nur mit strategischer Entscheidung der Hochschulleitung ausreichend Ressourcen zur Einführung von E-Learning bereitgestellt und entsprechende Beratungs- und Unterstützungseinheiten in Form von E-Learning-Centern o. Ä. aufgebaut (STRATMANN & KERRES, 2008), umgekehrt wirkt das Fehlen einer E-Learning-Strategie häufig als Nachhaltigkeitshindernis (ZIMMER, 2004; BEHRENDT, 2004).

Auf der anderen Seite ist eine solche Strategiebestimmung mit großer Unsicherheit verbunden, da aufgrund der schnelllebigen Entwicklung im E-Learning wenig gesicherte und langfristig gültige Erkenntnisse zu geeigneten Einführungsprozessen von E-Learning an Hochschulen vorliegen (APOSTOLOPOULOS, 2007). Außerdem sind organisationale Veränderungsprozesse in Hochschulen als Expertenorganisationen mit hoher Autonomie der in ihr handelnden Akteurinnen/Akteure und

Organisationseinheiten in der Regel schwergängig und langsam (EULER & SEUFERT, 2005 unter Rückgriff auf die Erklärungsmodelle der „lose gekoppelten Systeme“ nach Weick und die „Organisation von Professionals“ nach Mitzberg).

Im St. Galler Modell zur Nachhaltigkeit von E-Learning-Innovationen (EULER & SEUFERT, 2005) wird bei den Gestaltungsfeldern als erstes die *Ziel- bzw. Strategieentwicklung* beschrieben, der dann die Gestaltung in den Dimensionen *Didaktik* und *Technologie* folgt sowie die Gestaltung innovationsförderlicher Rahmenbedingungen in den Dimensionen *Organisation* (Beratungs- und Supportstrukturen), *Ökonomie* (personelle Ressourcen und Sachmittel) und *Kultur* (gegenüber Veränderung aufgeschlossene Lehr- und Lernkultur). Gelungene didaktische Konzepte mit Technologieeinsatz können als *Leuchtturmprojekte* die Arbeit der Veränderungspromotoren (*change agents*) erleichtern. In einer Weiterentwicklung (EULER, 2013) zu einem „Bezugsrahmen der pädagogischen Hochschulentwicklung“ werden die drei Gestaltungsfelder „Lernkulturen, Studienprogramme und Lehrveranstaltungen“ unterschieden, die alle von den übergreifenden Handlungsfeldern der Festsetzung „Strategische[r] Ziele für Lehre und Studium“ bzw. „Change Management/Leadership“ gerahmt werden (s. Abb. 1).



Abb. 1: Eckpunkte St. Gallener Modell zur Nachhaltigkeit von E-Learning-Innovationen bzw. Bezugsrahmen pädagogischer Hochschulentwicklung, vereinfachte Darstellung nach EULER & SEUFERT (2005, S. 8) bzw. EULER (2013, S. 38)

Vor diesem Hintergrund haben zahlreiche Hochschulen E-Learning-Strategien für ihren speziellen Kontext entwickelt (EULER & SEUFERT, 2005; KLEIMANN & WANNEMACHER, 2005; STRATMANN & KERRES, 2008; ZELLWEGER MOSER, 2007), die verglichen mit der kurzlebigen E-Learning-Projektlandschaft in den 1990er Jahren zu einer stärkeren strukturellen Verankerung von E-Learning in der Hochschullehre geführt haben, auch wenn von einer in der Fläche wirkenden Nachhaltigkeit noch immer nicht gesprochen werden kann (DITTLER, KRAMERITSCH, NISTOR, SCHWARZ & THILLOSEN, 2009).

Weiterhin haben andere bildungspolitische Entwicklungen wie z. B. die Diskussion um Open Educational Resources und Massive Open Online Courses sowie der rasante technologische Fortschritt zu einer veränderten Gesamtkonstellation geführt, die es erforderlich macht, die Potenziale von E-Learning oder, umfassender gedacht, von Digitalisierung in der Hochschulbildung insgesamt neu zu bewerten. Digitale Medien verändern nicht nur Lehre und Studium, sondern zunehmend alle

Prozesse des ‚studentischen Lebenszyklus‘, von der Bewerberinformation über Prüfungen hin zur Alumnibindung und Weiterbildung. Als ‚strategische Handlungsfelder der Digitalisierung‘ werden beispielweise gesehen: (1) Effizienz der Lehre, (2) Qualität der Lehre, (3) Hochschulmarketing, (4) Recruiting, (5) Weiterbildung sowie (6) Zugang zur Bildung (BISCHOF & STUCKRAD, 2013, S. 11). Ergänzt werden sollten veränderte Wissenschaftsprozesse durch Digitalisierung (*Science 2.0*, vgl. GRASBERGER, 2014; EUROPEAN COMMISSION, 2014).

In dieser Situation stellt sich die Frage, ob ein Strategieprozess einer Hochschule sich auf E-Learning beschränken oder sich gleich der umfassenderen Aufgabe der strategischen Positionierung zur Digitalisierung stellen sollte, mit anderer Dringlichkeit. BACHMANN, BERTSCHINGER & MILUSKA (2009) plädieren dafür, auf den Begriff E-Learning und eine Engführung auf den Einsatz digitaler Medien in der *Hochschullehre* ganz zu verzichten. Sie wollen so erweiterte Einsatzformen digitaler Medien wie beispielweise bei der Verwaltung von Studienangeboten, Leistungspunkten oder Online-Ressourcen im Bibliotheksbestand mit in den Blick nehmen. Außerdem ist ihrer Auffassung nach der Begriff E-Learning häufig mit negativen Konnotationen verbunden („Computer ersetzt Dozent/in“, ebd. S. 125) und impliziert fälschlich Dualität (Lehre ohne „E“ ist prinzipiell antiquiert und weniger zielführend als E-Learning). An ihrer Hochschule (Universität Basel) habe die Verwendung von „Neuen Medien in der Lehre“ oder „digitalen Medien“ statt „E-Learning“ den Weg für neue Kooperationen innerhalb der Hochschule freige-macht. Andere Hochschulen betten explizite E-Learning-Strategien wiederum in umfassende E-Strategien zur Digitalisierung ein (vgl. z. B. BODE, RATHMEYER, BORGEEEST & PONGRATZ, 2008; METTINGER & ZWIAUER, 2008).

3 Beispiel: Strategieentwicklung konkret

Kontext: Das Beispiel ist den Strategieentwicklungsprozessen der Hochschule München zu E-Learning entnommen, die mit rund 18.000 Studierenden an 14 Fakultäten sowie ca. 1250 Lehrenden und knapp 700 Verwaltungsmitarbeitenden eine größere Hochschule mit umfangreichem Studienangebot in den vier Themenberei-

chen Technik, Wirtschaft, Soziales und Design ist. Der erste Strategieprozess wurde Anfang 2010 gestartet, zuvor gab es mehrere, relativ unverbundene E-Learning-Pionierprojekte an verschiedenen Fakultäten. Die in 2011 erarbeitete E-Learning-Strategie (Strategie I) wurde in den folgenden Jahren umgesetzt und 2014 wurde ein zweiter Prozess zur Aktualisierung gestartet (Strategie II), der derzeit noch nicht abgeschlossen ist. Zeitlich parallel, organisatorisch unabhängig, aber inhaltlich eng verbunden hat die Hochschule von 2011 an mehrere größere Entwicklungsprojekte aus dem Qualitätspakt Lehre (Laufzeit 2011-2016) sowie anderer Förderprogramme zur Weiterentwicklung der Hochschule durchgeführt sowie in 2014 einen ebenfalls mehrjährigen Prozess abgeschlossen, bei dem das angestrebte Kompetenzprofil der Absolvierenden festgelegt wurde. Die Erarbeitung der Strategien I und II fiel in die Zuständigkeit von insgesamt drei aufeinanderfolgenden Vizepräsidenten Lehre (s. Abb. 2).

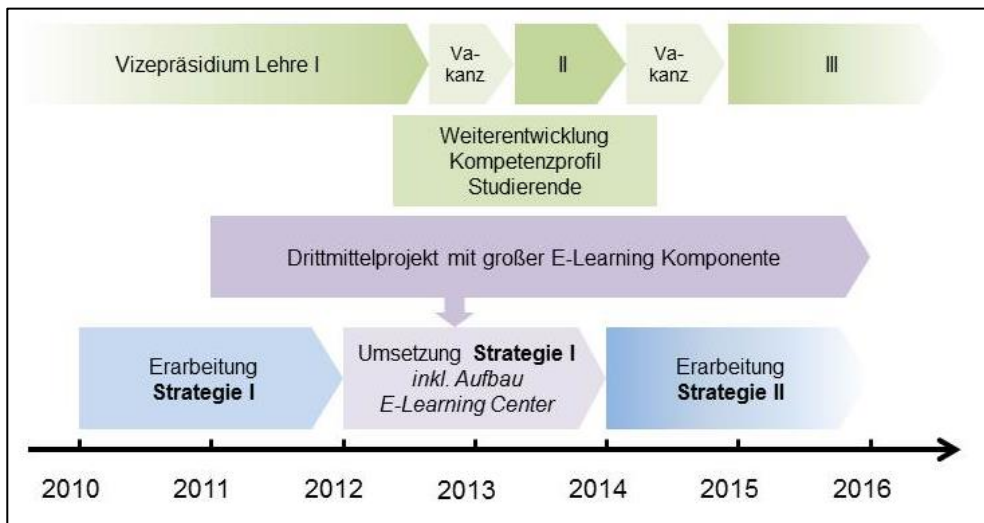


Abb. 2: Überblick Einflussfaktoren auf Strategieprozesse

3.1 Strategieprozess I (2010-2014)

Ausgangslage: Um die an den Fakultäten unterschiedlichen Herangehensweisen an E-Learning zu bündeln und eine zentrale Lernplattform hochschulweit zu etablieren, hat die Hochschulleitung im März 2010 ein einjähriges Projekt „E-Learning Strategie“ beauftragt, einen Entwurf für eine E-Learning-Strategie einschließlich eines entsprechenden Umsetzungskonzepts zu erarbeiten (Strategie I). Vorgabe war dabei, vor dem Hintergrund guter Erfahrungen und einer bereits verfügbaren Campus-Installation, Moodle zur hochschulweiten zentralen Lernplattform zu machen.

Entwicklungsprozess: Die Projektleitung lag beim damaligen Vizepräsident für Lehre. Um eine möglichst breite Beteiligung von Hochschulakteurinnen und -akteuren zu erreichen, startete das Projekt mit einem ganztägigen Auftakt-Workshop, zu dem unterschiedlichste Stakeholder/innen an der Hochschule (Vertreter/innen der einzelnen Fakultäten, der Hochschulbibliothek, der Hochschulleitung, der Verwaltung sowie der Zentralen IT) eingeladen waren. Eine Projektgruppe aus diesem Kreis (Lehrende aus unterschiedlichen Fakultäten, ein Vertreter der Studierenden und ein Vertreter der Hochschulentwicklung) arbeitete die Ergebnisse des Workshops zu einem Entwurf für Strategie I aus, die dem Präsidium zur Beschlussfassung vorgelegt wurde.

Inhaltliche Eckpunkte: Strategie I schreibt E-Learning an der Hochschule München die Aufgabe der Ergänzung und Flexibilisierung der Präsenzlehre zu, nicht ihrem Ersatz. Mit Bezug auf den damaligen Hochschulentwicklungsplan sollten mit E-Learning fünf übergeordnete strategische Ziele verfolgt werden: (1) Qualität der Lehre steigern, (2) Neue Diversität von Studieninteressierten unterstützen und Studierendenzahlen langfristig halten, (3) Weiterbildung ausbauen, (4) Attraktivität der Hochschule als Arbeits- und Studienort steigern und (5) Forschung stärken.

Das zugehörige Umsetzungskonzept spezifiziert notwendige *Maßnahmen* in den vier Bereichen Beratung, Qualifizierung, Support und technische Bereitstellung und für zwei mögliche Stufen, eine „Grundstufe“ (beschränkt auf Moodle) und eine „Ausbaustufe“ (Ausweitung auf andere E-Learning-Werkzeuge wie Videokonferenzsysteme etc.). Bezogen auf die *Organisation* wird die Bündelung von Bera-

tungs- und Supportservice in einem „E-Learning Center“ (ELC) als zentraler Einheit mit dezentralen Arbeitsplätzen an den Fakultäten festgelegt. An Personalressourcen wurden dabei für die Grundstufe drei Vollzeitäquivalente angesetzt, für die Ausbaustufe fünf sowie zugehörige Sachmittel. Weiterhin wurde ein wissenschaftlicher Beirat zur Begleitung der Arbeit des ELC eingesetzt.

Ergebnisse: Der Entwurf wurde 2011 mit geringfügigen Modifikationen auf der Ebene der „Grundstufe“ angenommen. Aufgrund eines Wechsels im Präsidium wurde die Strategie aber nicht als offizielles Dokument der Hochschule verabschiedet und auch nicht nach außen kommuniziert, sondern lediglich hochschulintern als Leitlinie genutzt, u. a. zum Aufbau des ELC. Überlagert wurde die letzte Entwicklungsphase zu Strategie I von erfolgreich eingeworbenen Drittmitteln im Rahmen des Qualitätspakts Lehre, die zusätzlich die – projektgebundene – Umsetzung der „Ausbaustufe“ erlaubten. Im Rahmen des Drittmittelprojekts konnten so die Serviceangebote des ELC quantitativ und qualitativ erweitert werden (z. B. Schulungen zu Videokonferenzsystemen, mehr Beratung vor Ort an den Fakultäten, Aufbau einer Qualitätssicherung etc.).

Dem ELC kommt damit die Rolle eines Change Agent bei der nachhaltigen Verbreitung der Innovation E-Learning an der Hochschule zu. Seit Bestehen ist beispielsweise die Zahl der Nutzerinnen und Nutzer von Moodle um 38 % auf ca. 17.500 angestiegen; es gibt pro Semester ca. 800 Beratungskontakte und ca. 100 Hochschulangehörige besuchen mediendidaktische Schulungen (Stand Wintersemester 2014/2015).

Herausforderungen: Trotz des offenen Auftakt-Workshops ist eine breite Partizipation über alle Fakultäten und Organisationseinheiten der Hochschule nur bedingt gelungen. Erreicht wurden zudem nur bereits Engagierte für das Thema „E-Learning“. Andere Akteurinnen und Akteure, für die der Einsatz digitaler Medien in der Lehre durchaus interessant sein könnte, z. B. für den Aufbau von berufs begleitenden Studienformaten, fühlten sich durch den Begriff „E-Learning“ nicht angesprochen oder sogar abgeschreckt – analog der von BACHMANN et al. (2009) beschriebenen Erfahrungen. Ebenso erwies sich die Beauftragung der Pro-

jektgruppe als strukturell zu schwach an der Hochschule verankert, weil sie nicht erlaubte, die Strategie personenunabhängig an der Hochschule zu etablieren.

3.2 Strategieprozess II (2014 – andauernd)

Ausgangslage: Angesichts hochschulpolitischer Veränderungen, der großen Hochschulentwicklungsprojekte, des veränderten Absolventenprofils und des Ausbaus des Weiterbildungsbereichs schien Anfang 2014 eine Aktualisierung von Strategie I notwendig. Der zu diesem Zeitpunkt zuständige Vizepräsident beauftragte den wissenschaftlichen Beirat des ELC gemeinsam mit dem ELC Strategie I zu einer aktualisierten Strategie II fortzuschreiben.

Entwicklungsprozess: Geplant war zunächst die Aktualisierung der Strategie in Abstimmung mit anderen neuen hochschulinternen Strategiepapieren sowie der hochschulpolitischen und technologischen Entwicklung. Mit ELC und Beirat war gegenüber dem ersten Strategieprozess bereits zu Beginn eine Arbeitsbasis vorhanden. Um die Beteiligungsdefizite der ersten Phase auszugleichen, war ein Konsultations-Workshop geplant, zu dem offen und breit in Lehre und Studium Engagierte eingeladen werden sollten, insbesondere auch aus den zahlreichen weiteren Hochschulentwicklungsprojekten, um Schnittstellen zu identifizieren und Synergien zu realisieren. Durch einen weiteren Wechsel in der Hochschulleitung im Verlauf des Jahres 2014 hat sich diese Planung verändert: Da dem neuen Vizepräsident Lehre Digitalisierung über den Einsatz digitaler Medien in Lehre und Studium hinaus ein zentrales Anliegen ist, sollte in einem neuen Prozessschritt zunächst eruiert werden, ob nicht gleich eine Digitalisierungsstrategie für die Hochschule erarbeitet werden sollte, in die eine E-Learning-Strategie II ggf. einmünden könnte. Nach diesem Prozessschritt schien die Hochschulleitung doch zum ursprünglich geplanten Vorgehen zu tendieren, d. h. erst eine auf E-Learning fokussierte, aktualisierte Strategie II zu verabschieden, auf die dann ggf. zu einem späteren Zeitpunkt eine breiter angelegte Digitalisierungsstrategie folgen könnte. Noch ist keine endgültige Entscheidung getroffen; jüngste (hochschul)politische Entwicklungen in Bayern, nämlich der Beschluss über eine Digitalisierungsoffensive (Bayrische Staatskanzlei 2015), werden sicher zu einem neuen Abwägen führen.

Inhaltliche Eckpunkte: Im Entwurf von Strategie II wurden insbesondere die strategischen Ziele ausgearbeitet, mit E-Learning unternehmerisches Denken und Handeln, Nachhaltigkeit und Internationalisierung zu fördern – die neuen Eckpfeiler des Kompetenzprofils für Absolvierende. Weiterhin wurden Ziele in den Bereichen Forschungsunterstützung und Weiterbildung benannt. Konkrete Maßnahmen und Organisationsformen wurden aufgrund der Veränderungen im Strategieprozess II noch nicht ausgearbeitet.

Ergebnisse: Einerseits liegt ein Entwurf für eine aktualisierte E-Learning-Strategie vor, der mit einem Umsetzungskonzept operationalisiert werden könnte. Auf der anderen Seite ist hochschulweit in informellen Strukturen Interesse am Thema Digitalisierung gewachsen und die Gründung eines Beirats Digitalisierung in Planung.

Herausforderungen: Zentrale Herausforderung in dem zweiten Strategieprozess war das Abwägen zwischen der Erarbeitung einer E-Learning- und einer Digitalisierungsstrategie bzw. zwischen den damit zusammenhängenden unterschiedlichen Vorgehensweisen.

4 E-Learning-Strategie oder Digitalisierungsstrategie?

Unter Bezugnahme auf das St. Gallener Modell zur nachhaltigen Implementierung von E-Learning (EULER & SEUFERT, 2005, EULER, 2013) soll das Beispiel unter den Dimensionen *Organisation, Ökonomie, Kultur und Veränderungsprozess/Leadership* analysiert werden. Insbesondere soll unter diesen Dimensionen betrachtet werden, was generell für eine eng fokussierte *E-Learning-Strategieentwicklung* spricht und was für die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie.

4.1 Vorteile und Nachteile einer E-Learning-Strategieentwicklung

Organisation: Förderliche Rahmenbedingungen für Innovationen entstehen, wenn es ausreichende Beratungs- und Supportstrukturen für die Innovation gibt. Im Beispiel wurde eine Bündelung von solchen Unterstützungsstrukturen im ELC geschaffen. Vor dem Hintergrund der vorgelagerten Einzelprojekte sowie durch den breit angelegten Auftakt-Workshop zu Beginn des ersten Strategieprozesses konnte man den Unterstützungsbedarf für die Bereicherung der Präsenzlehre durch den Einsatz der Lernplattform Moodle und weiterer E-Learning-Werkzeuge gut einschätzen und wusste um das Spannungsverhältnis zwischen zentraler und dezentraler, fakultätsnaher Unterstützung. Durch die Serviceangebote des ELC konnte der Kreis der in Sachen E-Learning Innovationsfreudigen so über den engen Kreis der Pionierinnen und Pioniere der ersten Stunde deutlich erweitert werden, was die skizzierten Kenndaten zeigen.

Erweitert man den Fokus von E-Learning auf Digitalisierung der Hochschule, wie im Beispiel im zweiten Strategieprozess erwogen, sind Unterstützungsstrukturen viel schwieriger zu realisieren: Zum einen fehlen Erfahrungen, welche Unterstützung im weiten Feld der Digitalisierung eigentlich notwendig ist. Zum anderen müssten neue Kooperations- und Partizipationsstrukturen aufgebaut werden, weil es keine Hochschuleinheit gibt, die sich zur Bündelung der Unterstützung für Digitalisierung per se anbietet. Im betrachteten Beispiel müssten ELC, Zentrale IT, Bibliothek, Studien- und Prüfungsverwaltung, Weiterbildungszentrum sowie Forschungszentrum gleichermaßen einbezogen werden.

Ökonomie: Innovationen benötigen ausreichende Ressourcen, mindestens eine ausreichende Anschubfinanzierung. Die Gewinnung von Ressourcen war im Beispiel mit dem engen Fokus auf E-Learning leichter zu realisieren als für die Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie. E-Learning als Element der Lehre liegt klar im Zuständigkeitsbereich *eines* Vizepräsidentiums. Zuständigkeiten für umfassend digitalisierte Hochschulprozesse inklusive der Forschung verteilen sich hingegen über das gesamte Präsidium. Auch eine Drittmittelakquise zur Anschubfinanzie-

rung ist in der Regel leichter, wenn sie sich auf *ein* Ressort bezieht, als wenn sie ressort- bzw. fachübergreifende Förderprogramme erfordert.

Kultur: Innovationen leben von einer offenen, risikobereiten und fehlerfreudigen Organisationskultur, aber auch von erfolgreichen „Leuchtturmprojekten“, die mit ihrer Strahlkraft noch Zögerliche gewinnen können. In Bezug auf E-Learning konnte das ELC nach dem ersten Strategieprozess hinreichend „Leuchtturmprojekte“ – in Form von gelungenen Lehr-/Lernkonzeptionen mit digitalen Medien – aufzeigen. In Bezug auf eine breiter verstandene Digitalisierung, so z. B. die Öffnung der Hochschule durch Massive Open Online Courses, lagen hingegen im Beispiel bislang nur geringe Erfahrungen und kaum „Leuchtturmprojekte“ vor. Ein in der Vergangenheit gestopptes Projekt zur Einführung einer Campus Management Software hatte eher eine abschreckende Wirkung, als dass es geeignet gewesen wäre, als „Leuchtturmprojekt“ zu fungieren.

Veränderungsprozess/Leadership: Erfolgreiche Veränderungsprozesse zur Einführung von Innovationen benötigen Partizipation und werteorientiertes Leadership. Partizipation ließe sich für einen auf E-Learning fokussierten Veränderungsprozess im Strategieprozess II leichter organisieren und das bereits geschaffene ELC kann als wichtiger „Change Agent“ agieren. Weiterhin spricht das noch zwei Jahre laufende große hochschulweite Drittmittelprojekt für die Beibehaltung des E-Learning-Fokus, da das Projekt die Verbreitung von E-Learning als ausgewiesenes Projektziel hat und einen großen Anteil der ELC-Aktivitäten derzeit finanziert.

Auf der anderen Seite geht in puncto wertebezogenes „Leadership“ durch einen engen E-Learning-Fokus auch etwas an Durchsetzungsmomentum verloren: In der gegenwärtigen Zeit rascher hochschulpolitischer Veränderungen und einer rasanten technologischen Entwicklung ist eine kleinteilige Anpassung einer E-Learning-Strategie an die veränderten Kompetenzprofile der Absolvierenden etc. kein Prozess mehr, in dem per Leadership begeistert und Energie für Veränderung entfacht werden kann. Insbesondere da Digitalisierung das zentrale Anliegen des neuen Vizepräsidiums ist, könnten ggf. Energiegewinne geschaffen werden. Mit einem weiteren Fokus auf Digitalisierung könnten, analog der Argumentation von

BACHMANN et al. (2009), ggf. auch neue Kooperationspartner/innen gewonnen werden und die mühsame, weil eigentlich obsole, Diskussion um eine durch *E-Learning* geschaffene Dualität von Lernformen könnte ggf. vermieden werden.

4.2 Zeitpunkte für eine Digitalisierungsstrategie

Prinzipiell scheint ein Wechsel bei wichtigen Akteurinnen und Akteuren innerhalb eines Veränderungsprozesses ein guter Zeitpunkt zu sein zu überprüfen, ob neue Akteurinnen und Akteure im Rahmen ihrer Leadership-Rolle ggf. neue Akzente setzen wollen. Im Beispiel hieße das, einer breit angelegten Digitalisierungsstrategie den Vorzug gegenüber einer „E-Learning-Strategie“ mit langer Geschichte und einem nicht unumstrittenen Begriff im Titel zu geben. Dagegen abzuwägen sind große zeitliche Verzögerungen, die dadurch entstehen können. Außerdem sind bestehende Verbindlichkeiten zu prüfen, d. h. zu klären, ob es wegen noch laufender Drittmittelprojekte Gründe gibt, am eng fokussierten Konzept der E-Learning-Strategie festzuhalten, oder ob grundsätzlich die Chance der Neuorientierung bestehen würde.

Zentral sind wie bei jedem Veränderungsprozess vorzeigbare erfolgreiche Leuchtturmprojekte mit Strahlkraft – auch hier sollte sorgsam geprüft werden, ob geeignete Projekte bereits vorhanden sind, die für einen Strategieprozess für Digitalisierung genutzt werden können (z. B. virtuelle Forschungslabore oder Online Self-Assessments zur Studienwahl). Ist dies noch nicht der Fall, scheint der Weg, zunächst eine E-Learning-Strategie zu entwickeln und diese dann ggf. in einem zweiten Schritt in eine umfassende Digitalisierungsstrategie einzubetten, unter Umständen der leichter gangbare zu sein.

5 Fazit

In diesem Beitrag wurden anhand eines Beispiels Vorgehensweisen und Herausforderungen bei der Strategieentwicklung zu E-Learning beleuchtet. Ein besonderes Augenmerk lag dabei auf dem Abwägen zwischen einer E-Learning-Strategie

und einer über den Bereich von Lehre und Studium hinausgehenden Digitalisierungsstrategie. Mit Hilfe der Dimensionen Organisation, Ökonomie, Kultur und Veränderungsprozess/Leadership wurden die Vor- und Nachteile eines engeren oder weiteren Fokus herausgearbeitet.

Deutlich wurde, dass beide Arten von Strategien nicht als zwei sich ausschließende Alternativen zu sehen sind, sondern auch als sich ergänzende Handlungsschritte betrachtet werden können: Eine bestehende aktuelle E-Learning-Strategie kann durchaus sinnvoll in eine neu zu entwickelnde Digitalisierungsstrategie eingebettet werden.

Weiterhin wurde das Zusammenspiel von Top-down- und Bottom-up-Elementen bei Veränderungsprozessen sichtbar: Ohne klares Commitment der Hochschulleitung wird eine Strategieentwicklung erschwert; fehlende Partizipation oder vorzeigbare „Leuchtturmprojekte“ stellen aber ebenfalls Hemmnisse dar.

Zusätzlich wurde erneut die Komplexität von Veränderung in der „Expertenorganisation Hochschule“ erkennbar: Einzelne Akteurinnen/Akteure und Organisationseinheiten ebenso wie Drittmittelprojekte verfügen über große Handlungsfreiheit und verfolgen jeweils eigene Agenden. Zielgerichtete Veränderung erfordert daher häufig langwierige Aushandlungs- und Abstimmungsprozesse, die zudem noch von schwer prognostizierbaren häufigen hochschulpolitischen und technologischen Veränderungen beeinflusst werden.

6 Literaturverzeichnis

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 E. Seiler-Schiedt, S. Kälin & C. Sengstag (Hrsg.), *E-Learning – alltagstaugliche Innovation?* (S. 27-36). Münster: Waxmann.

Apostolopoulos, N. (2007). Strategien zur Einführung von E-Learning. In P. Baumgartner & G. Reinmann (Hrsg.), *Überwindung von Schranken durch E-*

Learning. Festschrift für Rolf Schulmeister, Band 1 (S. 203-224). Innsbruck u. a.: Studienverlag.

Bachmann, G., Bertschinger, A. & Miluška, J. (2009). E-Learning ade – tut Scheiden weh? N. Apostolopoulos, H. Hoffmann, V. Mansmann & A. Schwill (Hrsg.), *E-Learning 2009. Lernen im digitalen Zeitalter* (S. 118-128). Münster u. a.: Waxmann (= Medien in der Wissenschaft, 51).

Bayerische Staatskanzlei (2015). *Kabinett beschließt Konzept zum Zentrum Digitalisierung.Bayern*. Pressemitteilung Nr. 70. <http://www.bayern.de/wp-content/uploads/2015/03/150310-Ministerrat.pdf>, Stand vom 30. Dezember 2014.

Behrendt, E. (2004). E-Learning an Hochschulen: Keine Chance! In S. Seufert & D. Euler (Hrsg.), *E-Learning in Hochschulen und Bildungszentren* (S. 529-540). München u. a.: Oldenbourg.

Bischof, L. & Stuckrad, T. v. (2013). *Die digitale (R)evolution? Chancen und Risiken der Digitalisierung akademischer Lehre*. Gütersloh: CHE. (= Arbeitspapier 174 / CHE, Centrum für Hochschulentwicklung)
http://www.che.de/downloads/CHE_AP_174_Digitalisierung_der_Lehre.pdf, Stand vom 30. Dezember 2014.

Bode, A., Rathmeyer, S., Borgeest, R. & Pongratz, H. (2008). Die E-Strategie der Technischen Universität München. In J. Stratmann & M. Kerres (Hrsg.), *E-Strategy: Strategisches Informationsmanagement für Forschung und Lehre* (S. 43-60). Münster u. a.: Waxmann.

Dittler, U., Krameritsch, J., Nistor, N., Schwarz, C. & Thilloßen, A. (Hrsg.) (2009). *E-Learning: eine Zwischenbilanz: Kritischer Rückblick als Basis eines Aufbruchs*. Münster u. a.: Waxmann. (= Medien in der Wissenschaft, 50)

Euler, D. & Seufert, S. (2005). Change Management in der Hochschullehre: Die nachhaltige Implementierung von e-Learning-Innovationen. *ZFHD*, 03, 3-15.
<http://www.zfhe.at/index.php/zfhe/article/view/187>, Stand vom 30. Dezember 2014.

Euler, D. (2013). Von der Hochschuldidaktik zur Hochschulentwicklung – neue Herausforderungen für die Gestaltung von Lehre und Studium. In G. Reinmann, M. Ebner & S. Schön (Hrsg), *Hochschuldidaktik im Zeichen von Heterogenität und Vielfalt, Doppelfestschrift für Peter Baumgartner und Rolf Schulmeister* (S. 29-44).

Norderstedt: Books on Demand GmbH.

<http://www.bimsev.de/n/userfiles/downloads/festschrift.pdf>, Stand vom 30. Dezember 2014.

European Commission (2014). *Background Paper: Public Consultation: 'Science 2.0': Science in Transition*. <http://ec.europa.eu/research/consultations/science-2.0/background.pdf>, Stand vom 30. Dezember 2014.

Grasberger, L. (2014). Zeitenwende für die Wissenschaft. *Wirtschaft & Wissenschaft. Zeitschrift des Stifterverbands für die deutsche Wissenschaft* 2/2014, 10-21. http://www.stifterverband.de/pdf/wuw_2014-02_schwerpunkt.pdf, Stand vom 30. Dezember 2014.

Haug, S. & Wedekind, J. (2009). „Adresse nicht gefunden“ – auf den digitalen Spuren der e-teaching-Förderprojekte. In U. Dittler, J. Krameritsch, N. Nistor, C. Schwarz & A. Thillosen (Hrsg.), *E-Learning: Eine Zwischenbilanz. Kritischer Rückblick als Basis eines Aufbruchs* (S. 19-37). Münster: Waxmann.

Kleimann, B. & Wannemacher, K. (2005). *E-Learning-Strategien deutscher Universitäten. Fallbeispiele aus der Hochschulpraxis*. HIS Kurzinformation 5/2005. Hannover: HIS. <http://www.his.de/pdf/Kib/kib200504.pdf>, Stand vom 30. Dezember 2014.

Mettinger, A. & Zwiauer, C. (2008). E-Strategie der Universität Wien. In J. Stratmann & M. Kerres (Hrsg.), *E-Strategy: Strategisches Informationsmanagement für Forschung und Lehre* (S. 155-172). Münster u. a.: Waxmann.

Reinmann-Rothmeier, G. (2003). *Didaktische Innovation durch Blended Learning. Leitlinien anhand eines Beispiels aus der Hochschule*. Bern u. a.: Huber.

Reinmann, G., Ebner, M. & Schön, S. (Hrsg.) (2013). *Hochschuldidaktik im Zeichen von Heterogenität und Vielfalt. Doppelfestschrift für Peter Baumgartner und Rolf Schulmeister*. Norderstedt: Books on Demand GmbH. <http://www.bimsev.de/n/userfiles/downloads/festschrift.pdf>, Stand vom 30. Dezember 2014.

Stratmann, J. & Kerres, M. (Hrsg.) (2008). *E-Strategy: Strategisches Informationsmanagement für Forschung und Lehre*. Münster u. a.: Waxmann.

Zellweger, F. (2007). *The Strategic Management of E-Learning Support Findings from American Research Universities*. Münster u.a: Waxmann. (= Medien in der Wissenschaft, 39)

Zimmer, G. (2004). Gestaltung einer Strategie zum Aufbau virtueller Studienangebote. In S. Seufert & D. Euler (Hrsg.), *E-Learning in Hochschulen und Bildungszentren* (S. 87-104). München u. a.: Oldenbourg.

Autor/innen



Prof. Dr. Patricia ARNOLD || Hochschule München, Fakultät für angewandte Sozialwissenschaften || Am Stadtpark 20, D-81243 München

http://w3so-n.hm.edu/die_fakultaet/personen/professoren/arnold/patricia.arnold@hm.edu



Gisela PREY || Hochschule München, E-Learning Center || Dachauer Straße 100a, D-80636 München

http://www.hm.edu/allgemein/hochschule_muenchen/zentrale_services/studium_und_lehre/elearning/team/prey.de.html
gisela.prey@hm.edu



Dr. Dennis WORTMANN || Hochschule München, E-Learning Center || Dachauer Straße 100a, D-80636 München

http://www.hm.edu/allgemein/hochschule_muenchen/zentrale_services/studium_und_lehre/elearning/team/wortmann.de.html
dennis.wortmann@hm.edu