

Klages, Benjamin; Hafer, Jörg; Schumann, Marlen
"Es ist mit Verzögerungen zu rechnen!" Organisationale Auseinandersetzungen bei der Entwicklung einer Regelung zur Anrechnung von E-Learning-Veranstaltungen auf das Lehrdeputat

Hafer, Jörg [Hrsg.]; Mauch, Martina [Hrsg.]; Schumann, Marlen [Hrsg.]: *Teilhabe in der digitalen Bildungswelt*. Münster; New York : Waxmann 2019, S. 55-65. - (Medien in der Wissenschaft; 75)



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Klages, Benjamin; Hafer, Jörg; Schumann, Marlen: "Es ist mit Verzögerungen zu rechnen!" Organisationale Auseinandersetzungen bei der Entwicklung einer Regelung zur Anrechnung von E-Learning-Veranstaltungen auf das Lehrdeputat - In: Hafer, Jörg [Hrsg.]; Mauch, Martina [Hrsg.]; Schumann, Marlen [Hrsg.]: *Teilhabe in der digitalen Bildungswelt*. Münster; New York : Waxmann 2019, S. 55-65 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-180095

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0111-pedocs-180095>

in Kooperation mit / in cooperation with:



WAXMANN
www.waxmann.com

<http://www.waxmann.com>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Jörg Hafer, Martina Mauch,
Marlen Schumann (Hrsg.)

Teilhabe in der digitalen Bildungswelt



Waxmann 2019
Münster • New York

Wir danken dem Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium (ZfQ) der Universität Potsdam und dem Zentrum für digitale Lehre (ZEDI) der Fachhochschule Potsdam, deren Unterstützung die Herausgabe dieses Tagungsbands ermöglicht hat.

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Medien in der Wissenschaft, Band 75

Print-ISBN 978-3-8309-4006-7

E-Book-ISBN 978-3-8309-9006-2

Der Volltext ist online unter www.waxmann.com/buch4006 abrufbar.

Creative Commons-Lizenz Namensnennung – Nicht kommerziell –
Keine Bearbeitung CC BY-NC ND 3.0 Deutschland



www.waxmann.com
info@waxmann.com

Umschlaggestaltung: Pleßmann Design, Ascheberg
Umschlagfoto: © Edwin Andrade – Unsplash.com
Satz: Stoddart Satz- und Layoutservice, Münster

Inhalt

Vorwort

| | |
|--|---|
| <i>Jörg Hafer, Martina Mauch, Marlen Schumann</i> Teilhabe in einer digitalen Bildungswelt..... | 9 |
|--|---|

Hochschulstrategien und Organisationsentwicklungen

| | |
|--|----|
| <i>Marcel Graf-Schlattmann, Dorothee M. Meister, Gudrun Oevel, Melanie Wilde</i> Digitalisierungsstrategien auf dem Prüfstand Eine empirische Untersuchung auf Basis der Grounded- Theory-Methodologie an deutschen Hochschulen | 14 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| <i>Harald Gilch, Anna Sophie Beise, René Krempkow, Marko Müller, Friedrich Stratmann, Klaus Wannemacher</i> Governance der Digitalisierung von Forschung und Lehre Befunde einer bundesweiten Hochschulbefragung | 26 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| <i>Ulf-Daniel Ehlers</i> Future Skills und Hochschulbildung „Future Skill Readiness“ | 37 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| <i>Antje Michel, Martina Mauch</i> Partizipation von Hochschullehrenden an der strategischen thematischen Ausrichtung der digitalen Lehre einer Hochschule..... | 49 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| <i>Benjamin Klages, Jörg Hafer, Marlen Schumann</i> „Es ist mit Verzögerungen zu rechnen!“ Organisationale Auseinandersetzungen bei der Entwicklung einer Regelung zur Anrechnung von E-Learning-Veranstaltungen auf das Lehrdeputat | 55 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| <i>Lisette Hoffmann, Jörg Neumann</i> Die „digitale“ Realität in Bildungseinrichtungen des Handels Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt VOM_Handel..... | 66 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| <i>Klaus Wannemacher, Maren Lübcke, Funda Seyfeli</i> <i>Things to Come.</i> Digitalisierung und Bildungsteilhabe Eine Trendanalyse zur Hochschulbildung der Zukunft..... | 78 |
|---|----|

Szenarien digitaler Bildung

Alexander Knoth

Internationale Mobilität und Kooperation digital
Teilhabe an Bildung und Wissenschaft entlang der *Student Journey*..... 89

Gunhild Berg

Teilhabe am Wissen lernen – mit digitalen Interaktions- und
Feedback-Systemen 96

Philipp Marquardt

Künstliche Intelligenz kritisch verstehen
Teilhabe an Bildung und Wissenschaft im digitalen Zeitalter 105

Klaudia Bovermann, Markus Deimann

Motivierte Lernende im Fernstudium durch Gamification?
Eine erste Erhebung zum Einsatz eines Moodle-Plugins mit
Erfahrungspunkten, Levels und Ranglisten..... 111

*Andreas Hebbel-Seeger, André Kopischke, Philipp Riehm,
Marianna Baranovskaa*

LectureCast als 360°-Video
Welchen Einfluss haben Immersion und Präsenzerleben
auf die Lernleistung? 118

Clément Compaoré

Design und Einsatz von Kollaborationsskripts als instruktionale
Unterstützungsmaßnahme in virtuellen Klassen
Am Beispiel der Grammatikvermittlung..... 128

Martin Ebner, Sandra Schön, Clarissa Braun

Mehr als nur ein MOOC
Sieben Lehr- und Lernszenarien zur Nutzung von MOOCs
in der Hochschullehre und anderen Bildungsbereichen..... 138

Eileen Lübcke, Mareike Bartels, Jennifer Preiß

Fallvignetten und didaktische Muster. Forschungsartefakte
im Kontext von Open Educational Resources und Practices..... 150

Linda Häßlich, Jonathan Dyrna

Einflussfaktoren auf die Bereitstellung und den Einsatz
digitaler Medien in der betrieblichen Weiterbildung 156

Malte Teichmann, Julia Matthiessen, Gergana Vladova, Norbert Gronau

Potenziale für altersgerechte Weiterbildung durch
arbeitsorientiertes Lernen in hybriden Lernfabriken
Das Beispiel des Forschungs- und Anwendungszentrums Industrie 4.0 167

Professionalisierung des Lehramtsstudiums und der Weiterbildung

Ralph Müller, Michael Eichhorn, Alexander Tillmann

Wie verändern sich E-Learning-Konzepte durch
mediendidaktische Fortbildungen?

Eine Längsschnittuntersuchung 176

Sandra Schön, Luisa Friebe, Clarissa Braun, Martin Ebner, Julia Eder

Makerspaces zur Wissenschaftsvermittlung und Innovationsraum
der neuen Generation.....

187

Alina Elsner, Philipp König

Inklusionspotenziale digitaler Medien für Lehre
und Lernen in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Eine theorie- und empiriegeleitete Reflexion..... 198

Doris Meißner

Achtsamkeit in der Hochschullehre:

Das Webinar als wirksamer Lehr- und Lernort

Eine qualitative Untersuchung eines Online-Achtsamkeitstrainings
für Lehramtsstudierende zur Förderung von Resilienz im

späteren Schulalltag 209

Daniel Otto

Offene Bildungsressourcen (OER) in der Lehrerausbildung

Die Bedeutung von Einstellungen und Kontextfaktoren 221

Eva-Maria Glade

Wissenschaftliche Weiterbildung als pädagogischer Doppeldecker

für die Wissensgesellschaft..... 227

Poster und Workshops

Lisa Leander, Annette Leßmöllmann

Wissenschaftskommunikation und Online-Lernen –
eine Analyse und Beispiele.....

239

Johannes Kozinowski

Wie kann wissenschaftliches Schreiben online gefördert werden?

Werkstattbericht zum Hildesheimer Online-Schreibtraining..... 242

Stefan Sesselmann, Raimund Forst, Christopher Fleischmann,

Ludwig Reichel, Katja Sesselmann

Interaktive Lehrvideos in der orthopädischen Lehre –

ein Praxisbeispiel 245

| | |
|--|-----|
| <i>Marc Egloffstein, Benjamin Ebner, Dirk Ifenthaler</i> Business School für alle? Implikationen offener Onlinekurse im Bereich Wirtschaft und Management..... | 247 |
| <i>Michael Krause, Florian Fischer, Alexander Kiy</i> E-Assessment ohne Hürden: Individuelle Vorhaben erfolgreich begleiten und den Umgang mit Heterogenität stärken..... | 250 |
| <i>Marie Troike, Marcus Branke</i> Inverted Classroom inklusiv gestalten – Potentiale und Grenzen der Digitalisierung | 254 |
| <i>Tobias Thelen, Claudia König, Klaus Wannemacher, Heinz-Werner Wollersheim, Thomas Köhler, Christoph Igel, Norbert Pengel, Jana Riedel</i> Digitale Werkzeuge für Studienindividualisierung und personalisierte Kompetenzentwicklung | 258 |
| <i>Marianna Baranovskaa, Andreas Hebbel-Seeger, André Kopischke</i> Nutzung von 360°-Video im Kontext forschenden Lernens..... | 263 |
| <i>Raphael Morisco, Andreas Sexauer</i> Lecture Translator Einsatz automatisierter Simultanübersetzung in Lehrveranstaltungen zur Erschließung für internationale Studierende | 268 |
| Autorinnen und Autoren | 271 |
| Tagungsbeirat | 286 |
| Programmkomitee | 286 |
| Gutachterinnen und Gutachter | 286 |
| Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft (GMW)..... | 288 |

„Es ist mit Verzögerungen zu rechnen!“

Organisationale Auseinandersetzungen bei der Entwicklung einer Regelung zur Anrechnung von E-Learning-Veranstaltungen auf das Lehrdeputat

Zusammenfassung

Die Frage, wie E-Learning-Formate auf die Erfüllung der Lehrpflicht anzurechnen sind, wird seit beinahe 15 Jahren in der Fachcommunity und in den einschlägigen Gremien diskutiert (vgl. HRK 2005, S. 6). Dabei lag ein Verständnis von E-Learning zugrunde, das im Wesentlichen eine medial unterstützte Form des Selbststudiums darstellt und stark auf „multimedialen“ Inhalten aufbaut. Mitte der 2000er Jahre wurden in vielen Landeslehrverpflichtungsverordnungen „Blended Learning“ als mögliche Lehrformen aufgenommen. In der Regel wird dabei die Möglichkeit der *Minderung* von Lehrverpflichtungen im Zusammenhang mit dem Aufwand zur Erstellung von E-Learning-Inhalten festgeschrieben und wenig zur Implementation von E-Learning gesagt. Die Frage, wie Hochschulen sich verändern sollen, um solche Entwicklungen der Lehre wirkungsvoll zu fördern, ist daher nach wie vor aktuell. Dies gilt insbesondere in der gegenwärtigen digitalen Transformation, welche die Veränderungsfähigkeit von Bildungsinstitutionen und Lehre herausfordert. Das langsame Tempo der Veränderungsprozesse wird im Digitalisierungsdiskurs insbesondere als Anpassungsproblem der Hochschulen an die zeitgemäße Anforderung der „Organisationswerdung“ – als Kernaufgabe für die Bewältigung der digitalen Transformation – interpretiert (vgl. Getto & Kerres; Hochschulforum Digitalisierung 2016, S. 7).

Wir möchten mit dem vorliegenden Beitrag die Diskussion und die Umsetzung der Anrechnung von E-Learning-Veranstaltungen auf die Lehrverpflichtung an der Universität Potsdam am konkreten Fall nachzeichnen und reflektieren. Dabei geht es uns einerseits um die Darstellung des Prozesses und der Teilergebnisse der Neuregelung als intendierte Momente eines intensiven und langwierigen Aushandlungsprozesses und andererseits um ein theoretisch geleitetes Schlaglicht auf den Aushandlungsprozess als solchen und in seiner Bedeutung für die universitäre Lehrentwicklung als ein spezifisches Geschehen von „Organisationswerdung“ insgesamt.

Anrechnung von E-Learning auf das Lehrdeputat an der Universität Potsdam: Akteur*innen, Ebenen, Ereignisse

Deputatsregelung in zentralen Dokumenten und Vorhaben

Ausgehend von Erkenntnissen und Diskursen aus der E-Learning-Entwicklung (vgl. Kerres 2005; Euler & Seufert 2005; Kleimann & Wannemacher 2004) verfolgte auch die AG eLEARNiNG an der Universität Potsdam, als projektfinanzierte Service- und Support-Stelle für E-Learning, das Thema „Deputatsregelung“ kontinuierlich in ihren mittel- und langfristigen Zielbeschreibungen und Vorhaben, wobei die Umsetzung in der Hochschule im Mittelpunkt stand. Die AG eLEARNiNG wurde im Jahr 2009 in die neu geschaffene Stabsstelle für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium eingegliedert. Aus dieser veränderten Konstellation heraus konnte die Deputatsregelung für E-Learning-Veranstaltungen in hochschulweite strategische Planungen und Zielbestimmungen implementiert werden. Im zentralen Hochschulentwicklungsplan 2014–2018 wurde formuliert: „Um für die Erstellung und Nutzung von digitalen Medien angemessene Anreize zu setzen, ist die Anrechenbarkeit von E-Learning-Maßnahmen auf das Lehrdeputat essenziell“ (Universität Potsdam 2015, S. 36). Auf dieser Grundlage wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet, in der weitere Stakeholder bspw. das Dezernat für Planung, Statistik und Forschungsangelegenheiten und der Personalrat eingebunden waren. So konnten Fragen der Kapazitätswirksamkeit oder die Position des Personalrats in etwaigen Beteiligungsverfahren einvernehmlich geklärt werden und in den Entwurf für einen Senatsbeschluss einfließen.

Parallel zu diesem Prozess wurde in der Universität die Erstellung einer E-Learning-Strategie beschlossen. Dieser Prozess startete im Jahr 2015 und endete mit der Beschlussfassung im Senat zu Beginn des Jahres 2017. Die Deputatsregelung für E-Learning-Veranstaltungen wurde in den mittelfristigen Maßnahmenplan der Strategieumsetzung aufgenommen und erhielt so eine nochmalige Bestätigung durch die zentralen Akteur*innen. Der betreffende Passus lautet: „Das Lehrdeputat für E-Learning soll geregelt werden: Eine Beschlussvorlage für eine hochschulweite Regelung zur Anrechnung von E-Learning auf die Lehrverpflichtung wird zur Beschlussfassung im Senat eingereicht.“

Zielwechsel und erste Ablehnung

Aus den Vorgesprächen und fortlaufenden Diskussionen ging eine Veränderung gegenüber der ursprünglichen Zielsetzung hervor. Der Fokus wurde nun auf die Anerkennung der Online-Lehre als *der Präsenzlehre grundsätzlich gleichwertig* gelegt. Damit wurde die Frage des Mehraufwands, der bei der Vor- und Nachbereitung von E-Learning-Szenarien entsteht, bewusst ausgeklammert. Die Anrechnung der Online-Szenarien sollte in Semesterwochenstunden per Woche (SWS/Woche) adäquat zu einer Präsenzveranstaltung gehandhabt wer-

den, sodass Kennzahlen, wie die Höhe der individuellen Lehrverpflichtung oder Curricularnormwerte von Veranstaltungen, nicht berührt werden.

Im Sommer 2016 wurde ein Entwurf für die Beschlussfassung in das Gremium eingebracht, in dem Studiendekaninnen und -dekane sowie die mit Lehre befassten Einrichtungen regelmäßig beraten. Der Entwurf lautete:

„Der Senat der Universität Potsdam beschließt

1. Aktiv betreute E-Learning-Veranstaltungen (Blended-Learning-Veranstaltungen und Online-Veranstaltungen) werden auf die Lehrverpflichtung mit einem Faktor von 1,0 angerechnet. Nicht betreute E-Learning-Veranstaltungen werden nicht auf die Lehrverpflichtung angerechnet.
2. Die Regelungen zur Ermäßigung der Lehrverpflichtung nach der Lehrverpflichtungsverordnung des Landes Brandenburg bleiben unberührt.
3. Über die Anrechnung von E-Learning-Veranstaltungen auf die Lehrverpflichtung nach Maßgabe zuvor festgelegter Kriterien entscheidet der Dekan/die Dekanin.
4. Veranstaltungen, in denen die Lehrverpflichtung teilweise oder vollständig durch E-Learning-Elemente erbracht wird, werden in die fakultätsweiten Verfahren der Qualitätssicherung (beispielsweise im Rahmen der Lehrevaluation) eingebunden.
5. Die Verfahren und Kriterien der Qualitätssicherung von E-Learning-Veranstaltungen werden in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Qualitätsentwicklung erstellt und durch dieses regelmäßig überprüft. Die regelmäßige Überprüfung kann im Rahmen der internen Programmakkreditierung erfolgen.“

Die unter 4 und 5 genannten Maßnahmen zur Qualitätssicherung wurden aufgenommen, um Befürchtungen im Hinblick auf Qualitätsminderung durch E-Learning vorzubeugen. Eine Positiv-Liste von Szenarien und Gestaltungsmerkmalen für „gutes E-Learning“ aufzustellen, schien nicht sinnvoll und wurde abgelehnt. Daher wurde der Weg einer nachgeordneten, aber verbindlichen Qualitätssicherung gewählt. Die Vertreter*innen der Fakultäten und Einrichtungen konnten in dieser Sitzung jedoch keine einvernehmliche Position bilden, sondern verständigten sich auf die Auseinandersetzung zu folgenden Fragen in den jeweiligen Fakultäten:

- Was ist mit E-Learning genau gemeint? Es gibt zahllose Formate. Welche sind in die Regelung eingeschlossen, welche nicht?
- Soll, und wenn ja wie, auch eine teilweise Anrechnung möglich sein?
- Wie werden die Aufwände für die Lehrenden erfasst? Sind diese quantitativ der Durchführung von Präsenzlehre gleichzusetzen?
- Welche qualitativen Kriterien sollen angelegt werden?
- Wie kann für Lehrende Rechtssicherheit geschaffen werden? Muss es eine Verwaltungsverordnung geben?
- Müssen wir nicht von „Blended Learning“ sprechen anstelle von „E-Learning“?

Mehr Akteur*innen, mehr Interessen und Perspektiven

In einer auf diese Gremiensitzung folgenden Sitzung eines ebenfalls ständigen Gremiums der „Qualitätsmanagementbeauftragten“ wurde im Herbst 2016 ein überarbeiteter Entwurf vorgestellt, mit dem Ziel eine erneute Beschlussfassung in der „Runde der Studiendekane“ vorzubereiten. Auch in dieser Sitzung konnte kein Konsens erzielt werden. Im Gegenteil wurden über die bereits aufgeworfenen Fragestellungen hinaus weitere, teils grundsätzliche Fragen eingebracht. Insbesondere wurde die Frage gestellt, ob mit der Regel nicht nur eine weitere bürokratische Hürde aufgebaut werde, die vielleicht das Gegenteil der intendierten Förderung des E-Learning erreicht. Gleichzeitig wurde aber auch die Notwendigkeit von Standards, rechtlicher Eindeutigkeit und aktiver Qualitätssicherung betont. Es wurde beschlossen, eine Expert*innen- sowie Studierendenbefragung zur Vorbereitung einer Regelung zur Anrechnung von E-Learning-Veranstaltungen auf das Lehrdeputat durchzuführen. Zielsetzung war es, mehr Wissen über die vorfindbare Praxis des E-Learning, die Qualität aus Studierendensicht und die Aufwände für Lehrende und Studierende zu generieren. Die Pilotphase hatte zum Ziel, im Austausch mit Lehrenden mehr über die Arten und Weisen der E-Learning-Anwendung, dem damit verbundenen Aufwand für Lehrende bei Vorbereitung und Durchführung sowie die Bewertung aus der Perspektive der Studierenden in Erfahrung zu bringen.

Pilotphase: Bottom-up-Wissensaufbau über Erfahrungen aus der Lehrpraxis

Nach Vorgesprächen in den einzelnen Fakultäten konnten in Absprache und mit Unterstützung der Studiendekan*innen und Qualitätsbeauftragten der Fakultäten die Lehrenden zur Teilnahme an der Evaluation eingeladen werden. Es wurden 15 Lehrende mit ihren E-Learning-Szenarien parallel zum Sommersemester 2017 begleitet. Diese Lehrenden können als „aktive E-Teacher“ mit hohem Engagement für ihre Lehrveranstaltungen charakterisiert werden. Es wurden Grunddaten der Veranstaltungen und – soweit möglich – Arbeitsaufwände der Lehrenden erfasst sowie ein Interview mit jeder Lehrperson geführt. Die Perspektive der Studierenden wurde über eine anonyme Befragung und ein Gruppeninterview einbezogen. Die Evaluationsphase wurde im Herbst 2017 abgeschlossen. Die zentralen Erkenntnisse aus der Evaluation waren:

- Die Vielfalt der E-Learning-Szenarien lässt sich in der Mikro-Ebene der Lehrveranstaltungsgestaltung kaum auf einen standardisierbaren beziehungsweise typisierbaren Nenner bringen.
- Der Aufwand für Lehrende, eine aktiv betreute E-Learning-Veranstaltungen durchzuführen, ist mindestens genauso hoch wie für entsprechende Präsenzveranstaltungen. In der Regel höher.
- Studierende schätzen die gute Betreuung und Begleitung in diesen Online-Szenarien.

Die Umsetzung der Deputatsregelung als top-down unterstützter Prozess

Gemäß der Beschlussfassung aus dem Herbst 2016 sollte die Deputatsregelung unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Erhebung erneuert und ggf. geändert vorgelegt werden. Die Ergebnisse der Befragung stützten die Vorannahmen, dass Online-Lehre und Präsenz-Lehre sowohl im Hinblick auf den Aufwand für Lehrende als auch aus Sicht der Studierenden als qualitativ gleichwertig anzusehen seien. Aus Sicht der Hochschulleitung war jedoch eine Formulierung von Mindestanforderungen, eine Typisierung der Szenarien und eine pragmatische Qualitätssicherung für eine effektive Steuerung notwendig. Der Blick der Hochschulleitung richtete sich zu diesem Zeitpunkt bereits auf die Handhabung und Durchsetzung der Regelung in den Gremien und der Verwaltung. Weiterhin sollten exemplarische Szenarien zur Verdeutlichung der E-Learning-Szenarien ergänzt werden. Der Abgleich von Zielen und Begrifflichkeiten zwischen der Hochschulleitung und der Redaktionsgruppe erforderte einen nochmaligen und unerwartet hohen Abstimmungsbedarf. Dabei mussten, bei weitgehender inhaltlicher Einigkeit, insbesondere die Vorstellungen zum Detailgrad und die Exemplifizierung der Szenarien in mehreren Runden einander angeglichen werden.

Die Regelung wurde demgemäß modifiziert:

- Die aktive Betreuung und die Vergleichbarkeit des Aufwands für die Lehrenden wurden als Voraussetzung der Anrechenbarkeit festgeschrieben.
- Es wurden zwei Szenarien für die Anrechnung unterschieden, die sich in dem Anteil der durch Online-Szenarien ersetzten Präsenzveranstaltungen unterscheiden: „integrierende Szenarien“ bei denen bis zur Hälfte der Präsenztermine durch Online-Szenarien ersetzt werden und „virtualisierte Szenarien“ in denen bis zu 80% der Präsenztermine durch Online-Szenarien ersetzt werden.
- In beiden Fällen kann die Online-Lehre in der Höhe der durch diese ersetzten Präsenztermine (als SWS/Woche gerechnet) auf die Erfüllung der Lehrverpflichtung angerechnet werden.
- Für die „virtualisierten Szenarien“ ist die Einreichung eines Kurzkonzeptes und eine abschließende Evaluation verbindlich.
- Die Regelung wird zunächst für vier Semester erprobt und evaluiert.

Beschlussfassung der Deputatsregelung und Umsetzung

Der modifizierte Vorschlag zur Anrechnung von E-Learning-Veranstaltungen auf das Lehrdeputat wurde durch die Runde der Studiendekan*innen am 20.11.2018 ohne weitere Änderungen beschlossen. Die Diskussion zur Beschlussfassung wurde gegenüber der ersten Diskussion vor der Evaluationsphase unter gänzlich veränderten Vorzeichen geführt. Dabei kann festgestellt werden, dass in der Zusammenarbeit mit den Lehrenden und den Fakultäten ein gemeinsames Verständnis erwachsen ist, so dass – auch bei möglichen Unzulänglichkeiten

bzw. noch zu spezifizierenden Umsetzungsbedingungen – die Regelung als ein „Schritt in die richtige Richtung auf ein gemeinsames Ziel hin“ (so ein Teilnehmer der Sitzung) interpretiert werde.

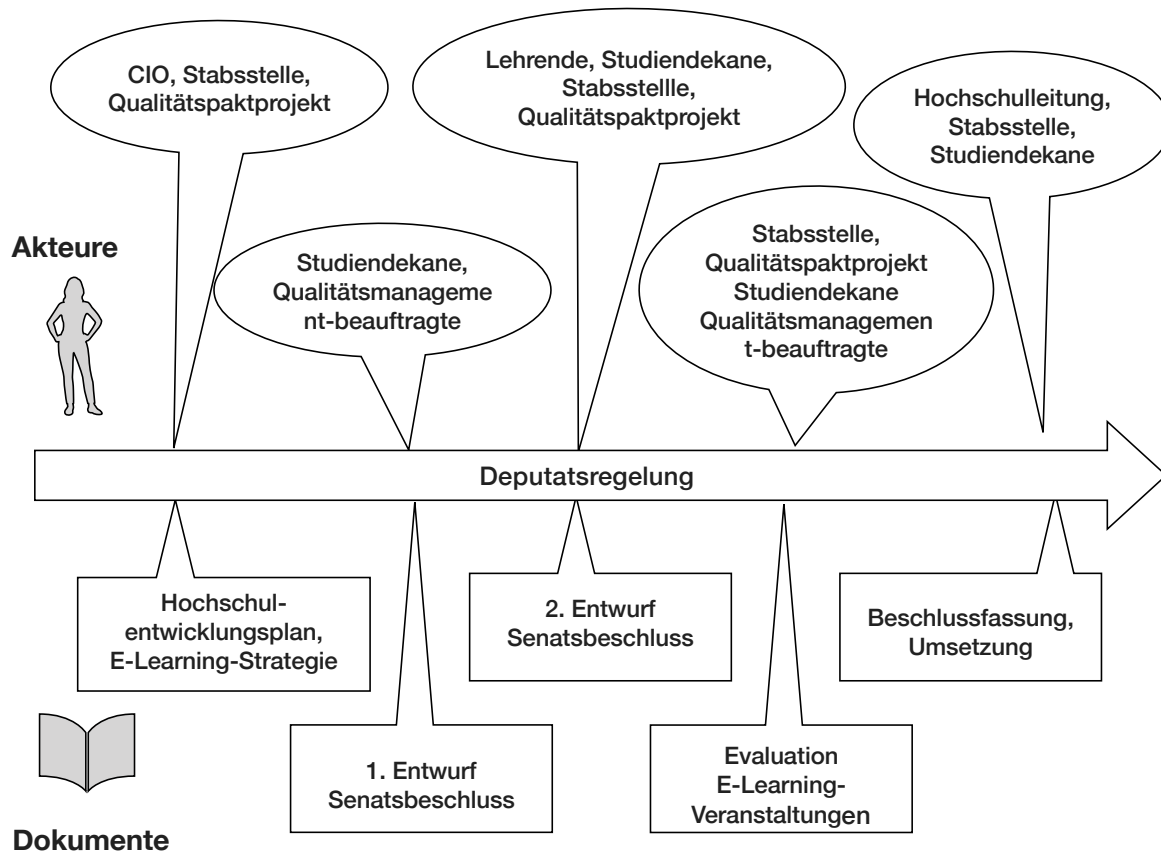


Abb. 1: Akteure und Dokumente im Ablauf der Entwicklung zur Deputatsregelung

Zu erwartende, weitere Schritte der Deputatsregelung

Im Verlauf des Prozesses schälte sich als wiederkehrendes Thema die Frage heraus, wie eine neue Form von Lehre, nämlich die Online-Lehre, in die kulturell tradierten und rechtlich kodierten Auffassungen und Definitionen integriert werden könne. Mit wechselnden Akteur*innen erwuchs daraus die Notwendigkeit der permanenten Explikation, was mit „E-Learning“, „aktiver Betreuung“, „integrierenden und virtuellen“ Szenarien gemeint sei und wie sich diese zur Lehrverpflichtung und zur Qualität der Lehre verhalten könnten. Für die Universität Potsdam stellt sich nun die Aufgabe, die Möglichkeiten und die Modalitäten der Anrechnung in eine für Lehrende und Verwaltung handhabbare Form zu übersetzen.

Bedeutungen organisationaler Auseinandersetzung im Zuge hochschulischer Veränderungsprozesse

Es ist oft festgestellt worden, dass sich Hochschulen nicht spontan und flexibel neue Ziele setzen, die dann zu umfassenden Veränderungen der Organisation führen. Auch und schon gar nicht, wenn diese Ziele von außen kommen. Die Digitalisierung an Hochschulen soll aber – so der politische Wille – stattfinden, der gesamtgesellschaftlichen Modernisierung standhalten oder sie gar voranbringen. In diesem Sinne werden digitale und vernetzte Medien bereits auch vielfältig zum Lehren und Studieren genutzt. Diese Nutzung wird aber im formalen Regelwerk weitestgehend nicht bzw. nicht explizit und eindeutig abgebildet. Hier setzte die im Fall nachgezeichnete Kernaufgabe zur Regelung einer expliziten Abbildung von E-Learning im Lehrdeputat an.

Warum das zwar eine durchaus plausible, aber in unserer Handlungspraxis nicht einfach umzusetzende Aufgabe war, lässt sich hingegen aus Sicht der Hochschulforschung theoretisch einfach erklären. Daher soll die Komplexität des Geschehens auf der Erfahrungsebene fallbezogen organisationssoziologisch eingeordnet werden. Hierbei geht es nicht vorrangig um die Genese theoretischen Wissens, sondern mehr um die Reflexion von Handlungs- und entsprechend Entscheidungsvollzügen einer professionellen Praxis, die sich selbst und ihr Tun zum Gegenstand einer kritischen Diskussion zu machen versucht (vgl. Auferkorte-Michaelis 2008). Es geht um das Erkunden einer Schnittstelle zwischen Praxis und Theorie.

Organisationssoziologische Analysen charakterisierten Hochschulen seit Mitte des vergangenen Jahrhunderts mit Begriffen wie „organisierte Anarchie“ (Cohen & March 1974), „lose gekoppelte Systeme“ (Weick 1976) oder „professionelle Bürokratie“ (Mintzberg 1979) als einen besonderen Typus einer Organisation. Während über die losen Kopplungen das Fehlen von festen Verbindungen und einhergehende Steuerungsprobleme erklärt werden kann, wird mit der Professionsperspektive insbesondere auf das wesentliche Funktionsmerkmal der Kollegialität verwiesen, welches sich im Spannungsfeld zwischen der Logik der Professionen und der Logik der Hierarchie ausformt (vgl. Hüther & Krücken 2012). Aus der Perspektive der organisierten Anarchie werden Entscheidungsprozesse in Universitäten in den Blick genommen und gezeigt, wie „unter der Bedingung von problematischen Präferenzen, unklaren Technologien und fluktuierender Partizipation zweckrationale Entscheidungen nicht die Regel darstellen“ (ebd., S. 28). Die Erklärungskraft dieser Modelle nimmt jedoch im Zuge der Reformen der letzten Jahre merklich ab. Zunehmend wird auf Transparenz, Effizienz und engere Kopplung innerhalb der jeweiligen Universitäten gesetzt (vgl. Kehm 2012, S. 18).

Denn für Organisationen im Allgemeinen und für die Universität im Besonderen kann davon ausgegangen werden, dass in Organisationen als pluralistische soziale Gebilde in der Regel in ihren diversen Abteilungen resp. Untereinheiten unterschiedliche Werte, Ziele und Interessen Grundlage ihres Tun darstellen (vgl. Kühl 2017, S. 2). Einigkeit über die Legitimität von grundlegenden Werten, Zielen und Regeln ist demnach nicht automatisch gegeben und stabil, sondern sie muss erst hergestellt werden, in der Regel auch immer wieder.

Im Zusammenhang mit aktuellen hochschulpolitischen Entwicklungen sind neue Akteur*innen an den Hochschulen ins Spiel gekommen. Mit ihrer neuen oder zumindest gestärkten Rolle eröffnen sie neue Funktionsbereiche und auch Aktionsfelder. Der sogenannte *Third Space* erweitert als neuer, dritter Bereich die klassische dichotome Strukturierung der Hochschulen in akademische und administrative Teilbereiche (vgl. Salden 2013). Hier sind Mitarbeitende von Qualitätsmanagement, Hochschuldidaktik, E-Learning, Bibliothekswesen sowie Fachbereichs- und Forschungsmanagement tätig. Sie liegen mit ihren jeweiligen Aufgaben quer zu Wissenschaft und Verwaltung und bearbeiten in der Regel entsprechende Schnittstellen. Gleichzeitig sind diese Einheiten nicht notwendigerweise homogen strukturiert und zum Teil auch nicht infrastrukturell stabil als Einheit in die Organisation integriert. Die Verstetigung und Integration dieser Einheiten in zentrale Einrichtungen oder Organisationseinheiten stellt dabei eher die Ausnahme als die Regel dar.

Ein Erkläransatz für diese Situation ist, dass die Organisation des Wissenschaftsbereichs wissenssoziologisch als professionelle Wissenskultur (Mukerji 2009) aufgefasst werden kann, in der es um Kombination und Kooperation von verschiedenen Akteur*innen geht, die weniger einen homogenen als mehr einen aufgeteilten, inkommensurablen Zusammenhang darstellen. Daher stellt die Arbeit zwischen den unterschiedlichen kulturellen Bereichen einen besonderen Ort dafür dar, die jeweiligen Logiken der beteiligten Bereiche einander einerseits aufzuzeigen und andererseits darauf Einfluss zu nehmen und zwar in dem Sinn, dass in „diesen ‚Zwischen‘-Räume[n], [...] Strategien – individueller oder gemeinschaftlicher – Selbstheit ausgearbeitet werden können, die beim aktiven Prozess, die Idee der Gesellschaft selbst zu definieren, zu neuen Zeichen der Identität sowie zu innovativen Orten der Zusammenarbeit und des Widerstreits führen.“ (Bhabha 2007, S. 2) Daher sollte es den Akteur*innen des *Third Space* nicht einfach um das Hervorbringen gemeinsamer Praktiken, Sprache, Symbole oder Präferenzen gehen (im Sinne von „Eine Kultur des ... schaffen“), sondern vielmehr um die „praktische Zusammenarbeit an Schnittstellen, an denen aber keine kulturelle Gemeinsamkeit von Wissen in den Köpfen der Beteiligten vorhanden ist“ (Knorr-Cetina 2018, S. 44).

Die Existenz komplexer Aushandlungsprozesse zwischen Akteur*innen verschiedener Handlungsebenen, wie Lehrenden und Lernenden, Studiengangs-

entwickler*innen, Hochschulmanager*innen und anderen, wie dies auch beim Einsatz digitaler Medien der Fall ist (vgl. Hochschulforum Digitalisierung 2016, 22), stellt also per se kein zu überwindendes Organisationsdefizit dar, sondern können als Wesensmerkmal der Organisation Hochschule verstanden werden. Wie auch im vorliegenden Fall sichtbar, sind Wechsel der Steuerungsstrategien zwischen Top-Down und Bottom-Up sowie Wechsel zwischen dezentralen und zentralen Einheiten gangbare Praxis und können so beispielsweise zu einer gemeinsam getragenen Deputatsregelung führen. Dass dabei Abwehr oder Zielwechsel legitime Phänomene sind, um den sich quantitativ und qualitativ vervielfältigenden Interessen und Perspektiven der Akteur*innen gerecht zu werden, wurde ebenso gezeigt.

Fazit und Ausblick

Der vorliegende konkrete Fall und die organisationssoziologische Betrachtung zeigen auf, dass Widerstreit und Irritation in universitären Entwicklungsvorgängen durchaus normal und in Hinblick auf die Zielstellung der Institution gar zielführend sind. Sie lassen sich als Teil der spezifischen Aufgabenstellungen im Third Space interpretieren, mit denen zu rechnen beziehungsweise mit denen explizit zu arbeiten ist. Das schließt die Anforderung ein, zu vermitteln, zu übersetzen und organisationspolitisch zu handeln, d.h. Interessen zu formulieren und zu vertreten (vgl. Jenert & Brahm 2010, S. 135f.), um sich „auf jene Momente oder Prozesse zu konzentrieren, die bei der Artikulation von kulturellen Differenzen produziert werden.“ (ebd.)

Im ersten Moment werden sie als störende „Verzögerungen im Betriebsablauf“ wahrgenommen, aber mittelfristig bringen sie genau die notwendigen Auseinandersetzungen und wie auch immer gearteten Abstimmungen hervor, die für die Kopplung von Individuum und Organisation im Sinne von Identifikation mit gemeinsamen Zielstellungen sowie der Akzeptanz unterschiedlicher Perspektiven und Arbeitsweisen wichtig sind. Wenn Kühl (2018) also „Sand im Getriebe“ für die Diskussion bspw. um Leitbilder fordert, kann man dies als Aufforderung deuten, Verstehen und Abstimmung auf der Grundlage konsequenter Auseinandersetzung gezielt herzustellen. Der Prozess der Auseinandersetzung um das Lehrdeputat zeigt demgemäß, wie diese Einwirkungen aber eben auch als kontingentes und nicht wirklich planbares Vorhaben angesetzt und vorangetrieben werden und dabei dennoch produktive Ergebnisse zur Folge haben können.

Damit tut sich für wissenschaftliche Bildungseinrichtungen durchaus ein Spannungsfeld auf, insofern „sie [gleichzeitig] rechenschaftspflichtig werden und sich [...] durch Techniken der Qualitätssicherung als Manager ihrer eigenen Kernprozesse [inszenieren]“ (Meier & Schimank 2010, S. 112). Die Rolle des

Third Space könnte es demnach sein, in diesen eben doch fast schon planbaren Momenten von Unsicherheit und Unklarheit, für ausreichend Raum und Struktur zu sorgen, Auseinandersetzungen zu fördern und einhergehend Konstanz und Konsistenz in der Bewegung zu gewährleisten.

Literatur

- Auferkorte-Michaelis, N. (2008). Innerinstitutionelle Hochschulforschung – Balanceakt zwischen nutzenorientierter Forschung und reflektierter Praxis. In K. Zimmermann, M. Kamphans & S. Metz-Göckel (Hrsg.), *Perspektiven der Hochschulforschung* (S. 87–98). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Bhabha, H. K. (2007). *Die Verortung der Kultur*. Tübingen: Stauffenburg.
- Cohen, M. D. & March, J. G. (1974). *Leadership and Ambiguity: The American College President*. New York.
- Euler, D. & Seufert, S. (2005). Change Management in der Hochschullehre: Die nachhaltige Implementierung von e-Learning-Innovationen. *Zeitschrift Für Hochschulentwicklung*, 3, S. 3–15.
- Getto, B. & Kerres, M. (2017). Akteure der Digitalisierung im Hochschulsystem: Modernisierung oder Profilierung? *Zeitschrift Für Hochschulentwicklung*, 12 (1), S. 123–142.
- Hochschulforum Digitalisierung (2016). *Zur nachhaltigen Implementierung von Lerninnovationen mit digitalen Medien* (Arbeitspapier No. 16). Berlin. Online verfügbar: <https://hochschulforumdigitalisierung>.
- HRK Hochschulrektorenkonferenz (2005). *Empfehlung zur Sicherung der Qualität von Studium und Lehre in Bachelor- und Masterstudiengängen* (Entschließung des 204. Plenums der HRK). Online verfügbar: https://www.hrk.de/uploads/tx_sz-convention/Beschluss_Kapazitaeten.pdf [20.03.2019].
- Hüther, O. & Krücken, G. (2012). Hierarchie ohne Macht? Karriere- und Beschäftigungsbedingungen als ‚vergessene‘ Grenzen der organisatorischen Umgestaltung der deutschen Universitäten In U. Wilkesmann & C. J. Schmid (Hrsg.), *Hochschule als Organisation* (S. 27–40). Wiesbaden: Springer VS.
- Jenert, T. & Brahm, T. (2010). „Blended Professionals“ als Akteure einer institutionsweiten Hochschulentwicklung. *Zeitschrift Für Hochschulentwicklung*, 5 (4), S. 124–145.
- Kehm, B. M. (2012). Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? – Neue Theorien zur ‚Organisation Hochschule‘. In U. Wilkesmann & C. J. Schmid (Hrsg.), *Hochschule als Organisation* (S. 17–25). Wiesbaden: Springer VS.
- Kerres, M. (2005). Strategieentwicklung für die nachhaltige Implementation neuer Medien in der Hochschule. In T. Pfeffer, A. Sindler & M. Kopp (Hrsg.), *Organisationsentwicklungshandbuch Neue Medien in der Lehre* (S. 157–162). Münster: Waxmann.
- Kleimann, B. & Wannemacher, K. (2004). *E-Learning an deutschen Hochschulen. Von der Projektentwicklung zur nachhaltigen Implementierung* (Bd. 165). Hannover: HIS.

- Knorr Cetina, K. (2018). Wissenskulturen – Von der Naturwissenschaft zur Musik. In B. Brabec de Mori & M. Winter (Hrsg.), *Auditive Wissenskulturen: Das Wissen klanglicher Praxis* (S. 31–52). Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, S. (2017). *James March. Die Zerlegung des zweckrationalen Modells der Organisation*. Working-Paper: http://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Kuehl-Stefan-Working-Paper-11_2017-James-March-Kurzartikel-190519.pdf [20.03.2019].
- Kühl, S. (2018). *Freiheiten und Zwänge der Lehre. Vortrag auf der 7. Lehr-/Lernkonferenz im Rahmen des Programms „Fellowships für Innovationen in der Hochschullehre“ der Baden-Württemberg Stiftung und der Stifterverband in Berlin*.
- Meier, F. & Schimank, U. (2010). Organisationsforschung. In D. Simon, A. Knie & S. Hornbostel (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftspolitik*. Wiesbaden: Springer.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496182>.
- Mukerji, C. (2009). *Impossible Engineering: Technology and Territoriality on the Canal du Midi*. Princeton: Princeton University Press.
- Salden, P. (2013). Der Third Space als Handlungsfeld in Hochschulen: Konzept und Perspektive. In M. Barnat, S. Hofhues, A. C. Kenneweg, M. Merkt, P. Salden & D. Urban (Hrsg.), *Junge Hochschul- und Mediendidaktik. Forschung und Praxis im Dialog*. Hamburg. Online verfügbar: http://www.hochschullehre.org/wp-content/files/JF_2_Salden_almanach1.pdf.
- Universität Potsdam (2015). *Hochschulentwicklungsplan 2014–2018*.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21 (1), S. 1–19.