

Henze, Simone; Lippold, Susanne; Ricken, Judith; Salden, Peter
**24 Konzepte - 1 Strategie? Zur Vielfalt von Digitalisierung an einer
Volluniversität**

Bauer, Reinhard [Hrsg.]; Hafer, Jörg [Hrsg.]; Hofhues, Sandra [Hrsg.]; Schiefner-Rohs, Mandy [Hrsg.]; Thilloßen, Anne [Hrsg.]; Volk, Benno [Hrsg.]; Wannemacher, Klaus [Hrsg.]: Vom E-Learning zur Digitalisierung. Mythen, Realitäten, Perspektiven. Münster ; New York : Waxmann 2020, S. 286-296. - (Medien in der Wissenschaft; 76)



Quellenangabe/ Reference:

Henze, Simone; Lippold, Susanne; Ricken, Judith; Salden, Peter: 24 Konzepte - 1 Strategie? Zur Vielfalt von Digitalisierung an einer Volluniversität - In: Bauer, Reinhard [Hrsg.]; Hafer, Jörg [Hrsg.]; Hofhues, Sandra [Hrsg.]; Schiefner-Rohs, Mandy [Hrsg.]; Thilloßen, Anne [Hrsg.]; Volk, Benno [Hrsg.]; Wannemacher, Klaus [Hrsg.]: Vom E-Learning zur Digitalisierung. Mythen, Realitäten, Perspektiven. Münster ; New York : Waxmann 2020, S. 286-296 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-217380 - DOI: 10.25656/01:21738

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-217380>

<https://doi.org/10.25656/01:21738>

in Kooperation mit / in cooperation with:



WAXMANN
www.waxmann.com

<http://www.waxmann.com>

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

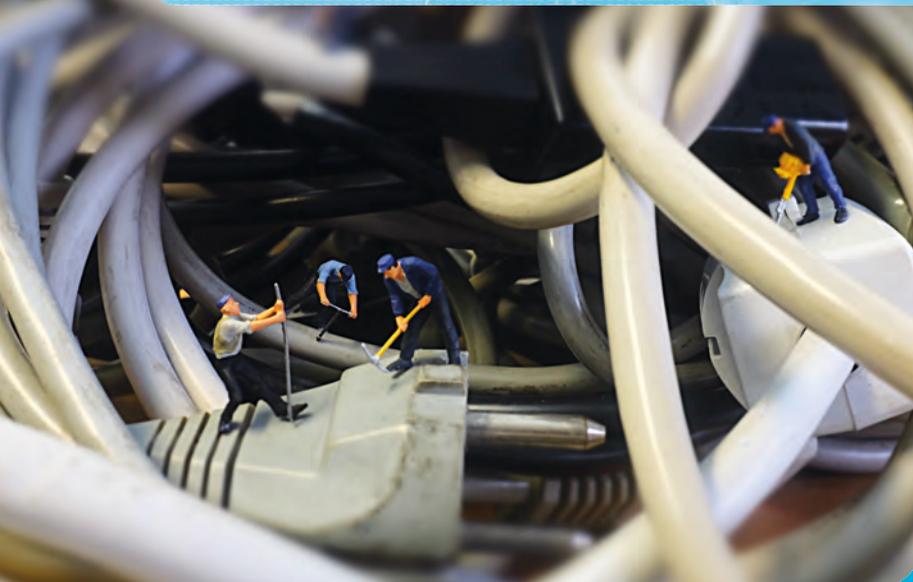
This document is published under following Creative Commons-Licence: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

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



Reinhard Bauer, Jörg Hafer, Sandra Hoffhues,
Mandy Schiefner-Rohs, Anne Thillosen,
Benno Volk, Klaus Wannemacher (Hrsg.)

Vom E-Learning zur Digitalisierung

Mythen, Realitäten, Perspektiven

Reinhard Bauer, Jörg Hafer, Sandra Hofhues,
Mandy Schiefner-Rohs, Anne Thilloßen,
Benno Volk, Klaus Wannemacher (Hrsg.)

Vom E-Learning zur Digitalisierung

Mythen, Realitäten, Perspektiven



Waxmann 2020
Münster · New York

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 76

Print-ISBN 978-3-8309-4109-5
E-Book-ISBN 978-3-8309-9109-0
<https://doi.org/10.31244/9783830991090>

© Waxmann Verlag GmbH, 2020
Steinfurter Str. 555, 48159 Münster

www.waxmann.com
info@waxmann.com

Umschlaggestaltung: Pleßmann Design, Ascheberg
Umschlagabbildung: © Hans Krameritsch
Satz: Roger Stoddart, Münster
Druck: CPI Books GmbH, Leck

Dieses Buch ist verfügbar unter folgender Lizenz: CC-BY-NC-ND 4.0
Namensnennung-Nicht kommerziell-Keine Bearbeitungen 4.0 International



Inhalt

*Thomas Köhler, Claudia Bremer, Jörg Hafer, Klaus Himpsl-Gutermann,
Anne Thilloßen und Jan Vanvinkenroye*

Prolog: Was heißt ‚Medien in der Wissenschaft‘
im Kontext der Digitalisierung? 9

*Reinhard Bauer, Jörg Hafer, Sandra Hofhues, Mandy Schiefner-Rohs,
Anne Thilloßen, Benno Volk und Klaus Wannemacher*

Mythen, Realitäten und Perspektiven rund um Digitalisierung 12

Sandra Hofhues und Mandy Schiefner-Rohs

Vom E-Learning zur Digitalisierung:
Geschichten eines erhofften Wandels in der Hochschulbildung 23

1. Mythen

1.1 Digital Natives

Ulrich Dittler und Christian Kreidl

Vom Mythos zur Realität: Lernenden-zentrierte Überlegungen
zur Digitalisierung..... 40

Anke Redecker

Vom quantified zum qualified self:
Machbarkeitsmythen und Bildungschancen des Digitalen 55

Filiz Aksoy, Sabrina Pensel und Sandra Hofhues

„Ja, wenn wir schon in diesem digitalen Zeitalter angekommen sind“ –
Rekonstruktion studentischer Perspektiven auf Digitalisierung 69

1.2 Digital ist besser

Jörn Loviscach

Digitalisierung der Hochschullehre:
Was wissen wir wirklich?..... 84

Markus Deimann und Dennis Clausen

Digitales Bildungs-Pingpong: Ein Schreibgespräch 101

Nina Grünberger, Reinhard Bauer und Hans Krameritsch

Kartographierung des Digitalen in der Bildung: Über den Versuch
des Abbildens, Ordnen und (Neu-)Denkens eines umfassenden
Digitalisierungsbegriffs..... 116

Monika Haberer

Begriffsklauberei? Diskursentwicklung zu digitalen Medien
in der Hochschullehre in bildungspolitischen Schriften 134

Eva Seiler Schiedt

Zwischen Gartner und Foucault: Über das Kommen und Gehen
von Mythen der digitalen Lehrinnovation..... 152

1.3 Erfahrungsbericht

Martin Brämer, Nino Ferrin und Hauke Straehler-Pohl

Menschinen programmieren: Ein Erfahrungsbericht zur Ausbildung
von Handlungsträgerschaft 166

1.4 Minidramen (1. Akt)

Hans Krameritsch

Minidramen (1. Akt)..... 172

2. Realitäten

2.1 Medien und Technologien an Hochschulen

Jana Riedel

Neue Medien = Neue Lernkultur?
Verbreitung digital gestützter Lernszenarien an Hochschulen 178

Maren Lübcke und Klaus Wannemacher

Digitalisierung ohne Wandel?
Der hochschuldidaktische Diskurs in Schlüsseljournals 194

Franca Cammann, Edith Hansmeier und Katharina Gottfried

Möglichkeiten und Szenarien einer durch digitale Medien gestützten Lehre –
zentrale Tendenzen des aktuellen E-Learning-Einsatzes im Hochschulsektor..... 208

Sabine Fincke und Heinz-Dietrich Wuttke

Digitale Technologien bei der Gestaltung des BASIC-Lehrkonzeptes 226

Falk Scheidig

Digitale Transformation der Hochschullehre und der Diskurs
über Präsenz in Lehrveranstaltungen..... 243

2.2 Umgang mit Digitalisierung in akademischer Selbstverwaltung und Third Space

Christiane Arndt, Tina Ladwig, Stefanie Trümper und Sönke Knutzen

Gemeinsam lernen, gemeinsam handeln – Transferprozesse digitaler
Hochschulbildungskonzepte..... 262

Katrin Schulenburg und Barbara Getto
 Digitalisierung als Querschnittsaufgabe der Hochschulen..... 276

Simone Henze, Susanne Lippold, Judith Ricken und Peter Salden
 24 Konzepte – 1 Strategie?
 Zur Vielfalt von Digitalisierung an einer Volluniversität..... 286

2.3 Erfahrungsberichte

Daniel Handle-Pfeiffer und Josef Buchner
 Make IT Real: Technologie-unterstützte Hochschullehre
 als koOpERativer Entwicklungs- und Lernprozess 300

Anne Martin
 Studentische Bedürfnisse an die E-tutorielle Betreuung im Fernstudium
 Community-basierte Schnipsel aus einem Blogpost 303

Jonas Lilienthal und Clara Schroeder
 Kompetenzprofile für das digitale Zeitalter:
 Zwischen der Anpassung an veränderte Anforderungen
 und der Gestaltung von Veränderungsprozessen 306

André Epp
 Der Einfluss von QDA-Programmen auf den Forschungsgang –
 ein Erfahrungsbericht..... 309

2.4 Minidramen (2. Akt)

Hans Krameritsch
 Minidramen (2. Akt)..... 314

3. Perspektiven

3.1 Lehre von morgen

Kerstin Mayrberger
 Agilität als Motor für Transformationsprozesse in der
 Lehrentwicklung – Digitalisierung von Lehren und Lernen
 partizipativ gestalten, erproben und verankern 320

Uwe Elsholz und Rüdiger Wild
 Digital Dewey – Der Pragmatismus als Begründungsfolie
 pädagogischer Innovationen der Digitalisierung 338

3.2 Hochschule von morgen

Lars Schlenker

Die Neuerfindung des Campus – Digitalisierung als Chance für
die Hochschule als Lernraum 354

Marlene Miglbauer

digi.kompP, #digiPH und VPH, oder zwei ExpertInnen plaudern
aus ihren digitalen Hochschul-Nähkästchen..... 363

Ralph Müller

Digitalisierung – ja gut und dann? 372

Simone Rehm und Heiko Schulz

Digitalisierung durchdenken und gestalten:
Ein Plädoyer für strategisches Handeln 382

Heribert Schopf

Ist da jemand? Skeptische Anmerkungen zu (neuen) Höhlen
und Maulwurfsbauten im Zusammenhang mit Didaktik und
„digitaler“ Bildung. Eine Provokation..... 401

3.3 Erfahrungsberichte

Jule Bäuning und Michael Marmann

Agile Lernsettings zur Entwicklung der Digital Literacy –
Agilität als Grundprinzip des Lernens für das 21. Jahrhundert? 416

Dorit Günther, Ulrike Arabella Günther, Kerstin Liesegang und Janina Grabow

Lernwelten 2030 – Zusammenstoß ungleicher Lernkulturen 433

3.4 Minidramen (3. Akt)

Hans Krameritsch

Minidramen (3. Akt)..... 438

4. Epiloge

Thomas Strasser

Mythen, Realitäten und Perspektiven: Ein Epilog 442

Peter Baumgartner und Reinhard Bauer

Multimedialer Epilog: Ein Video-Gespräch 454

Autorinnen und Autoren..... 454

Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft (GMW e.V.) 469

Ergänzendes Material zu diesem Buch kann unter der Website:

<https://www.gmw-online.de/publikationen/digitalisierung-mythen-realitaeten-perspektiven/> abgerufen werden.

24 Konzepte – 1 Strategie?

Zur Vielfalt von Digitalisierung an einer Volluniversität

Zusammenfassung

Wohin führt es, wenn eine Digitalisierungsstrategie für Studium und Lehre ausgehend von den einzelnen Fächern bzw. Disziplinen entwickelt wird? An der Ruhr-Universität Bochum erfassten im Jahr 2017 alle Fakultäten und Zentralen Wissenschaftlichen Einrichtungen (ZWE) den Ist-Zustand zur Digitalisierung in Studium und Lehre für ihren jeweiligen Bereich. Darauf aufbauend erstellten sie jeweils fachspezifische Digitalisierungskonzepte. Diese bildeten die Grundlage der universitätsweiten Strategie der RUB.

Vorangegangen war eine Diskussion auf zentraler Ebene unter Einbezug von Lehrenden und Studierenden unabhängig von der Fakultätszugehörigkeit. In unserem Praxisbericht stellen wir Erfahrungen mit den zentralen und fakultätsinternen Diskussionen dar. Wir zeigen, wie heterogen die Zugänge zur Digitalisierung an einer Volluniversität sind, welche Vorbehalte es gibt und wie gangbare Lösungen für einen gemeinsamen Weg gefunden werden können.

1 Ausgangslage und Rahmenbedingungen

Die Ruhr-Universität Bochum (RUB) nahm 1965 als erste neu gegründete Universität der Bundesrepublik den Lehrbetrieb auf. Sie ist heute eine der zehn größten Universitäten in Deutschland, die ihre Forschungsstärke unter anderem im jüngsten Wettbewerb der „Exzellenzstrategie“ durch die Einwerbung von zwei Exzellenzclustern unter Beweis gestellt hat.

Kennzeichnend für die RUB ist der hohe Stellenwert der Lehre, deren Weiterentwicklung im Rahmen strategischer Leitlinien verfolgt wird. Grundlegend ist hier das im Jahr 2010 verabschiedete Leitbild Lehre mit dem Titel „Lernen. Leisten. Gemeinschaft Leben.“¹, das in einem darauf bezogenen Strukturkonzept „Forschung erfahren, erlernen, leben!“² operationalisiert wurde. Die Umsetzung in den Studiengängen wird durch mehrere universitätseigene Förderprogramme³ mit unterschiedlichen Schwerpunkten unterstützt. So ist es gelungen, das wesentliche profildbildende didaktische Konzept – das Forschende Lernen – breit in den Bachelor-, Master- und Staatsexamensstudiengängen

1 https://www.ruhr-uni-bochum.de/leitbild-lehre/grafiken/leitbild_lehre.pdf [14.06.2019].

2 https://www.rub.de/dok/studium/pdf/zukunftskonzept_lehre.pdf [14.06.2019].

3 <https://www.ruhr-uni-bochum.de/universitaetsprogramme/> [14.06.2019].

umzusetzen. Seit dem Jahr 2017 verfügt die RUB flankierend über eines der größten Zentren universitärer Didaktik in Deutschland – das Zentrum für Wissenschaftsdidaktik (ZfW) – mit den drei Bereichen Hochschuldidaktik, E-Learning und Schreibzentrum.

Auch bei der Digitalisierung von Studium und Lehre schaut die RUB bereits auf ein langjähriges Engagement zurück und zählte dabei immer wieder deutschlandweit mit vielen Einzelprojekten zu den Vorreiterinnen. So gehörte die RUB im Jahr 2000 zu den ersten Universitäten in Deutschland, die eine campusweite Lernplattform einführten. Im Jahr 2005 wurde eine Stabsstelle des Rektorats für E-Learning, genannt RUBeL, eingerichtet. Inzwischen leistet sie als einer der drei ZfW-Bereiche die grundlegende Beratung zum E-Learning-Einsatz in der Lehre und hat zudem u. a. durch den umfangreichen Einbezug studentischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirksame Ansätze gefunden, E-Learning in die Breite zu tragen. Beispiele hierfür sind:

- die Möglichkeit für Studierende, sich im Rahmen eines mit Leistungspunkten versehenen Moduls zu „eTutoren“ ausbilden zu lassen, die im Rahmen eines Praktikums Lehrende der RUB bei E-Learning-Projekten beraten und unterstützen („Modul eTutoring“),
- das so genannte „eTeam Digitalisierung“, d.h. für E-Learning geschulte studentische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Lehrenden bei der Umsetzung von E-Learning-Projekten helfen und für klassische Hilfskraft-Aufgaben von diesen angefordert werden können,⁴
- den studentisch organisierten Wettbewerb „5x5.000“, mit dem seit nunmehr zehn Jahren einmal pro Semester innovative E-Learning-Projekte ausgewählt und mit 5.000 Euro unterstützt werden⁵.

In ebenfalls vielfältiger Weise wird der Austausch zur Verbreitung von guten Praxisbeispielen im Kontext des E-Learnings gefördert, sei es durch hochschulinterne Tagungen, thematische Workshops, hochschuldidaktische Angebote oder im Rahmen der Runde aller Studiendekaninnen und -dekane der RUB.

Einen ausdrücklich strategischen Ansatz zur Digitalisierung von Lehren und Lernen, der als solcher auch ausformuliert wurde, hat die RUB allerdings lange Zeit nicht verfolgt. Initiiert von der Hochschulleitung startete deshalb im Jahr 2016 ein umfangreicher Strategieprozess, mit dem zunächst der erreichte Stand erfasst und der Umgang mit den Herausforderungen der Digitalisierung für die Zukunft hochschulweit strukturiert ausgerichtet werden sollte. Dieser Prozess unterscheidet sich von anderen Prozessen zur Erarbeitung von Digi-

4 <https://www.rubel.rub.de/digitalisierung/eteam> [14.06.2019].

5 <https://www.rubel.rub.de/5x5000> [14.06.2019].

alisierungstrategien dadurch, dass er in ungewöhnlich intensiver Weise die Spezifik einer fachlich sehr heterogenen Volluniversität berücksichtigte und intensiv Fakultäten, ZWE und alle die Digitalisierung unterstützenden Serviceeinrichtungen aktiv und gleichberechtigt einbezog. Mit diesem Prozess, der im Folgenden ausführlich dargestellt wird, ist die Erarbeitung einer gesamtuniversitären Strategie⁶ gelungen, die auf 24 fakultätsspezifischen bzw. (im Falle der ZWE) institutsspezifischen Digitalisierungskonzepten fußt. Als weiteres besonderes Kennzeichen umfasst das Strategiepapier auch ein Umsetzungskonzept mit konkret benannten Projekten, entsprechenden Monitoring-Maßnahmen und wurde durch ein spezielles universitäres Förderprogramm ergänzt.

2 Lerngewinne entlang des Strategieprozesses

Im Jahr 2015 hat das damals neu gewählte Rektorat der Ruhr-Universität Bochum entschieden, die Digitalisierung zu einem Kernthema seiner Amtszeit zu machen, und zwar bezogen auf Forschung, Lehre und Verwaltung. Für den Bereich Lehre hat das Prorektorat Lehre zu Beginn des Jahres 2016 unter starkem Bezug auf das Leitbild Lehre einen Prozess zur Strategieentwicklung initiiert. Von grundlegender Bedeutung dafür war die Übereinkunft, Digitalisierung an der RUB als Instrument zu verstehen und nicht als Wert oder Ziel an sich. Sie soll der Entwicklung und Realisierung qualitativ hochwertiger, forschungsnaher und international ausgerichteter Lehr-Lernszenarien dienen, die Lehrenden und Studierenden erlauben, ihre Talente zu entfalten und exzellente Leistungen zu erbringen.

Leitend bei der Prozessgestaltung war die Idee, Angehörige aller Fächer und Statusgruppen der RUB – unabhängig von ihrer fachlichen Expertise in Sachen Digitalisierung – zu beteiligen. Auch die Studierenden waren im Sinne einer gemeinsamen Gestaltung von Lehre und Studium von Beginn an in den Prozess integriert; Impulse für Neuerungen und die Erprobung von digitalen Innovationen sollten von Lehrenden und Studierenden gemeinsam gesetzt werden.

Die prozessbegleitende Kommunikation zielte auf eine weitreichende hochschulöffentliche Transparenz über den jeweils aktuellen Stand. Dies bedeutete u. a., dass die Prorektorin für Lehre und Internationales regelmäßig in allen Gremien der akademischen Selbstverwaltung (Universitätskommission für Lehre, Fakultätenkonferenz, Senat, Rektorat, Runde der Studiendekane) über die Prozessfortschritte berichtete.

6 https://uni.ruhr-uni-bochum.de/sites/default/files/2018-07/rub_digitalisierungsstrategie.pdf [14.06.2019].

Der Strategieprozess selbst gliederte sich in drei Prozessschritte: 1) eine zentrale Bestandsaufnahme und eine sich daraus ergebende erste Formulierung von strategischen Zielen auf zentraler Ebene, 2) eine dezentrale Bestandsaufnahme durch die Fakultäten und ZWE einschließlich der Entwicklung fakultätsspezifischer Digitalisierungskonzepte und 3) eine Reflexion der zentralen Ziele anhand der dezentralen Konzepte und die finale Festlegung der zentralen Gesamtstrategie für die Digitalisierung in Studium und Lehre. Diese Dreiteilung erwies sich in der Praxis als guter Weg und wird deshalb im Folgenden näher beschrieben sowie mit Blick auf Herausforderungen im Prozess und in der Kommunikation sowie auf mögliche Alternativen reflektiert.

2.1 Auftakt mit hochschulinternen Expert/innen

Der Auftakt mit den hochschulinternen Expertinnen und Experten erfolgte gestuft: Zunächst wurde unter Moderation der Prorektorin für Lehre und Internationales der aktuelle Stand zur Digitalisierung in Studium und Lehre mit Vertreterinnen und Vertretern von IT.SERVICES, der Universitätsbibliothek, den damaligen Stabstellen ifb (Hochschuldidaktik) und RUBeL (E-Learning) sowie des Dezernats für Hochschulentwicklung und Strategie erhoben. Sehr offen wurde über den Rahmen, die Möglichkeiten und Grenzen einer Digitalisierung in Studium und Lehre und den aktuellen Stand insbesondere auch der Support- und Serviceangebote an der RUB diskutiert. Ausgehend von den Diskussionsergebnissen wurde der weitere Prozess gemeinsam konturiert und geplant.

Den hochschulöffentlichen Auftakt des Strategieprozesses bildeten drei Workshops, die gemeinsam vom Dezernat für Hochschulentwicklung und Strategie sowie von RUBeL in enger Abstimmung mit der Prorektorin für Lehre und Internationales konzipiert und durchgeführt wurden. Inhaltlich lag den Workshops die o.g. zentrale Bestandsaufnahme zugrunde. Im ersten Workshop kamen Lehrende, im zweiten Workshop Studierende der RUB zusammen, um ausgehend von dieser zentralen Bestandsaufnahme Stärken und Schwächen zu benennen sowie Ziele und nötige Maßnahmen zur Zielerreichung aus der jeweiligen Akteursperspektive zu formulieren. In einem dritten Workshop wurden die Perspektiven der Studierenden und der Lehrenden zusammengeführt, indem Lehrende und Studierende gemeinsam über die Ergebnisse ihrer Workshops diskutierten. Als Ergebnis wurde eine Reihe von möglichen Handlungsfeldern und Maßnahmen für die Digitalisierung in Lehre und Studium festgehalten. Die Prämisse, Digitalisierung als Instrument zu verstehen, das der Entwicklung und Realisierung qualitativ hochwertiger, forschungsnaher und

international ausgerichteter Lehr-Lernszenarien dient, wurde von Lehrenden und Studierenden einvernehmlich bekräftigt.

Die Ergebnisse der Workshopreihe bildeten den Ausgangspunkt für die hochschulinterne Tagung „Digitalisierung in Lehre und Studium“, die im November 2016 im Veranstaltungszentrum der RUB stattfand. Ihr Ziel war es, die identifizierten Handlungsfelder und Maßnahmen in einem hochschulweiten Dialog mit möglichst vielen weiteren internen Akteurinnen und Akteuren zu reflektieren. Ein externer Experte wurde als Input- und Feedbackgeber eingebunden. Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung sollten – nicht zuletzt durch die Diskussion von Praxisbeispielen aus der RUB – aufgezeigt und die in den Workshops erarbeiteten Ideen weiterentwickelt werden. Während der gesamten Tagung, die maßgeblich von den studentischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von RUBeL in Absprache mit der Prorektorin für Lehre und Internationales geplant wurde, bestand die Möglichkeit, die auf Stellwänden ausgestellten Strategie-Ansätze aus den Workshops im Juni und Juli zu kommentieren und zu diskutieren. Die Ergebnisse wurden im Nachgang als Ausgangspunkt für den weiteren Prozess gesichert.⁷ Über die drei Workshops und die Tagung wurden so die wesentlichen Handlungsfelder und Maßnahmen identifiziert, die als Grundlage für den Dialog auf dezentraler Ebene genutzt wurden.

Lessons learned

Rückblickend war die Funktion dieses ersten Prozessschrittes nicht nur eine umfassende Bestandsaufnahme, sondern auch die Aktivierung des internen Potenzials zu Fragen der Digitalisierung. Das Format einer immer breiter werdenden Beteiligung erwies sich als sinnvoll, weil erste Ideen und Ansätze in einer kleineren Runde im geschützten Raum diskursiv erprobt und abgewogen werden konnten, ehe sie in die Breite getragen wurden. So wurden zum einen vielfältige Ideen gesammelt, zum anderen gelang es durch die moderierte Diskussion, eine handhabbare Struktur für den zweiten Schritt zu entwickeln, Themen einzugrenzen und zu fokussieren. Dazu war die Anbindung an die Gesamtstrategie der Universität und an das Leitbild Lehre hilfreich.

Durch das Konzept der moderierten Expertenworkshops und des internen Konferenztages mit einem externen Input und Feedback gelang es, alle Gruppen der Universität, d.h. Studierende, Lehrende und Experten bzw. Expertinnen aus den Fächern sowie aus den Zentralen Einrichtungen, zu dem für etliche vertrauten und für manche neuen Thema zusammenzubringen. Die verschiedenen Perspektiven dieser Akteurinnen und Akteure auf die Digitali-

7 <https://www.rubel.rub.de/content/infos-zur-rub-internen-digitalisierungstagung-112016> [14.06.2019].

sierung von Studium und Lehre wurden damit schon im ersten Entwurf der Strategie berücksichtigt. Als besonders hilfreich erwies sich das externe Feedback, das die Akteurinnen und Akteure im bisher Erreichten bestätigte und für die Weiterarbeit ermutigte. Der Einbezug der zentralen Einrichtungen wie beispielsweise IT.SERVICES oder der Universitätsbibliothek zeigte zugleich die (aktuellen) Grenzen des Möglichen auf, so dass die Diskussion nicht Gefahr lief, unrealistisch zu werden. Vielmehr konnten realistische, für eine sinnvolle Umsetzung von Maßnahmen erforderliche Rahmenbedingungen identifiziert werden.

Unabhängig von den Inhalten erlebten langjährig engagierte Personen die intensive Beteiligung am Arbeitsprozess als große Wertschätzung ihrer bisherigen Arbeit. Der Anspruch, Studierende über die Breite der Fächer hinweg aktiv in den Prozess einzubeziehen, hat sich dagegen als schwierig zu realisieren erwiesen. Trotz direkter Kommunikation in die Fachschaften und Einladung über verschiedene digitale Kanäle der Universität haben sich nur wenige engagierte Studierende beteiligt.

2.2 Von übergreifenden Ideen zur Fachperspektive

Der im ersten Schritt entstandene, aus der Fächerbreite der Universität heraus gewachsene Katalog an Handlungsfeldern und möglichen Maßnahmen wurde genutzt, um den Dialog auf der Ebene der Fakultäten und ZWE weiterzuführen und fakultäts- und fachbezogen zu konkretisieren. Dabei bestand eine zentrale Annahme darin, dass Digitalisierung in den einzelnen Fächern der RUB sowohl auf fachlicher als auch auf didaktischer Ebene sehr unterschiedlich betrachtet und praktiziert wird. Wenn Maßnahmen zur Digitalisierung Akzeptanz finden sollten, musste deshalb die jeweilige Ausgangslage Berücksichtigung finden. Das Ziel dieses Prozessschrittes war auch, eine verbindliche Vereinbarung zwischen Fakultäten bzw. ZWE und Hochschulleitung vorzubereiten, welche Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Digitalisierung in Lehre und Studium zukünftig verfolgt werden sollten.

Die Fakultäten und ZWE erfassten darum zwischen Mai und Juli 2017 den Ist-Zustand zur Digitalisierung in Studium und Lehre für ihren jeweiligen Bereich. Dazu konnten sie einen zentral bereitgestellten und digital auswertbaren Fragebogen nutzen. In internen Diskussionen (und beratend unterstützt durch das Zentrum für Wissenschaftsdidaktik) entwickelten sie darauf aufbauend mit Hilfe eines ebenfalls zentral bereitgestellten Leitfadens eigene dezentrale Digitalisierungskonzepte für die Lehre.

Die eingereichten Konzepte beinhalteten zunächst eine grundsätzliche Positionierung der jeweiligen Fakultät bzw. ZWE zur Digitalisierung von Lehre und Studium. Davon ausgehend wurde dargestellt:

- inwieweit sich im jeweiligen Fach und seinen Studiengängen aufgrund der Digitalisierung fachliche Lernziele verändert haben und dementsprechend neu in die Curricula aufgenommen werden müssten, z. B. durch die Integration neuer Gegenstände oder Methoden,
- inwieweit die Digitalisierung dazu geführt hat, dass in den Studiengängen des jeweiligen Fachs überfachliche Lernziele neu betrachtet und adressiert werden müssen, beispielsweise im Bereich der Medienkompetenz und des Wissenschaftlichen Arbeitens,
- welche E-Learning-Werkzeuge aus Perspektive des jeweiligen Fachs zukünftig besonders bedeutsam sein werden.

Jedes Konzept mündete in die kurze Skizze von drei konkreten kurzfristigen und drei langfristigen Maßnahmen, deren Umsetzung die jeweilige Fakultät bzw. ZWE plante. Die Konzepte wurden in den Fakultäts- bzw. ZWE-Gremien diskutiert, verabschiedet und der Prorektorin für Lehre und Internationales übermittelt.

Lessons learned

Da in den Fakultäten und ZWE die mit der Ausarbeitung der Konzepte befassten Lehrenden in der Regel keine Expertinnen und Experten für das Thema Digitalisierung waren, wurde das Angebot einer begleitenden Beratung durch das Zentrum für Wissenschaftsdidaktik in fast allen Einheiten gerne in Anspruch genommen. Bei diesen Beratungen zeigte sich, dass zunächst auf unterschiedlichen Ebenen Sorgen und Vorbehalte ausgeräumt werden mussten. Zwei Beispiele:

- Fachvertreterinnen und -vertreter sorgten sich, dass die Ausarbeitung eines Digitalisierungskonzepts von der Hochschulleitung mit Ziel- und Leistungsvereinbarungen verknüpft werden würde bzw. dass bestimmte Mittel nur noch dann fließen würden, wenn bei der Digitalisierung bestimmte Vorgaben erfüllt wären.
- Stärker inhaltlich fragten Fachvertreterinnen und -vertreter nach möglicherweise nicht offen genannten Zielen des Rektorats, d. h. ob beispielsweise eine Einsparung von Lehrenden oder die vollständige Digitalisierung der Lehre im Sinne einer Online-Universität geplant seien.

Derartige Bedenken auszuräumen, erwies sich als wesentliche Voraussetzung, um in den Fächern kreative Denkprozesse zu ermöglichen. Motivierend wirkte zudem, dass ausdrücklich auch das Thema fachliche Lernziele angesprochen

war, wodurch die Fachvertreterinnen und -vertreter über ihre Fachlichkeit in die Thematik einsteigen konnten. Tatsächlich zeigte sich, dass in den Fächern durchaus ein großes Interesse an digitalisierungsbedingten neuen Entwicklungen und Möglichkeiten für die Lehre besteht und dass es durchweg viele gute eigene Ideen gibt, wie dies angegangen werden könnte.

Hierbei bestätigte sich zugleich die Annahme, dass insbesondere im E-Learning je nach Fach Schwerpunkte sehr unterschiedlich gesetzt werden. Für den Ingenieurbereich war beispielsweise die Umsetzung virtueller Labore von Interesse, für die Geowissenschaften das Lernen mit digitalen Karten, für die Psychologie Simulationen von Gesprächssituationen, für die Medizin die Aufzeichnung operativer Eingriffe, für die fremdsprachlichen Philologien die Didaktik internationaler Online-Kooperationsseminare usw. Unterschiedliche Bedarfe ergaben sich zudem je nach Größe der Fächer, z. B. beim Thema E-Prüfungen für große Grundlagenveranstaltungen wie in den Wirtschaftswissenschaften und der Psychologie. Jedes Fach hat letztlich seine eigenen, fachlich begründeten Anforderungen, aus denen sich jeweils eigene Schlussfolgerungen für den sinnvollen zukünftigen Einsatz von E-Learning und die notwendigen Rahmenbedingungen ergeben. Der Ansatz, die fachspezifischen Konzepte vor der Verabschiedung einer universitären Gesamtstrategie einzu beziehen, ermöglichte es, die Vielfalt frühzeitig und gewinnbringend für diese zu nutzen.

2.3 Von dezentralen Konzepten zur zentralen Strategie

Alle eingegangenen Konzepte wurden von einer kleinen Arbeitsgruppe mit der Prorektorin für Lehre und Internationales, Vertreterinnen und Vertretern des Dezernats für Hochschulentwicklung und Strategie sowie des Zentrums für Wissenschaftsdidaktik gesichtet und systematisiert. Dies wurde die Basis für einen ganztägigen Workshop mit den Dekaninnen und Dekanen, den Studiendekaninnen und Studiendekanen sowie den Leitungen der ZWE Ende Dezember 2017, in dem u. a. die im ersten Prozessschritt erarbeiteten zentralen Handlungsfelder mit denen abgeglichen wurden, die Fakultäten und ZWE identifiziert hatten. Das Workshop-Konzept sah zwei anhand von Leitfragen moderierte Kleingruppendiskussionen vor. Die Ergebnissicherung erfolgte über vorbereitete Metaplanwände.

Die erste Kleingruppendiskussion fokussierte den Austausch innerhalb der Fächergruppen (Gesellschaftswissenschaften, Geisteswissenschaften, Naturwissenschaften/Medizin, Ingenieurwissenschaften). Leitfragen für die Diskussion waren: Welche zwei Handlungsfelder sind für meine Fakultät/ZWE besonders wichtig? Müssen die übergreifenden strategischen Handlungsfelder mit Blick

auf die Konzeptentwicklung in Ihrer Fakultät/ZWE verändert oder erweitert werden? Falls zu viele Handlungsfelder genannt werden, welche vier Handlungsfelder sind für Ihre Fakultät/ZWE die wichtigsten?

Die zweite Kleingruppendiskussion diente dem thematischen Austausch, wiederum anhand von Leitfragen und mit einem vorgegebenen Raster für die Ergebnissicherung. Die Themen wurden aus der Sichtung und Systematisierung der Fakultätskonzepte im Vorfeld generiert, konkret waren es Internationalisierung, Digitale Lernstandskontrolle, Online-Lernmaterial, Medien- und Informationskompetenz und Heterogenität.

Die Ergebnisse der Kleingruppenarbeit wurden am Ende des Workshops im Plenum präsentiert und die weiteren Schritte gemeinsam verabredet. Die schriftliche Ergebnissicherung wurde den Fakultäten und ZWE zeitnah zur Verfügung gestellt sowie alle 24 Konzepte allen über eine digitale Plattform zugänglich gemacht.

Aus den Ergebnissen des zentralen Diskussionsprozesses und des Workshops mit den Fakultäten bzw. ZWE verschriftlichte die etablierte kleine Arbeitsgruppe eine fakultätsübergreifende zentrale Digitalisierungsstrategie für die Lehre. Früh in der Schreibphase wurde klar, dass die Strategie ein Monitoringkonzept benötigt sowie ein Programm, das die Fakultäten und ZWE in der Umsetzung unterstützt. Beides wurde parallel konzipiert. Vor der Diskussion im Rektorat erfolgte eine Feedbackschleife mit Vertreterinnen und Vertretern des Dezernats 2 (Studierendenservice, Internationales), IT.SERVICES und der Universitätsbibliothek, um insbesondere die Machbarkeit bestimmter Maßnahmen nochmals zu prüfen. Das auf diesem Weg iterativ entstandene Strategiepapier wurde zunächst im Rektorat diskutiert, das zeitgleich entschied, ein Universitätsprogramm „Digitale Lehre“ mit einem Fördervolumen von gut 1 Mio. Euro für die Umsetzung der dezentralen Digitalisierungskonzepte aufzulegen. Im Anschluss daran wurde das Strategiepapier in der Fakultätenkonferenz und der Universitätskommission für Lehre beraten und im Juni 2018 vom Senat beschlossen und veröffentlicht.

Lessons learned

Die im Ergebnis eines zweijährigen Prozesses entstandene Digitalisierungsstrategie für Studium und Lehre fokussiert nicht nur auf zentrale Handlungsfelder, die jeweils mit konkreten Maßnahmen verknüpft sind, sondern bezieht diese auf den konkreten Bedarf und die Konzepte der Fakultäten und ZWE. Dies gelang durch inhaltlichen Austausch zwischen allen Akteurinnen und Akteuren in den Fakultäten bzw. ZWE und den unterstützenden Einrichtungen auf der Basis der Fakultätskonzepte. So wurden beispielsweise in den fächergruppenbezogenen Arbeitsgruppen des Abschlussworkshops im Dezember 2017 intensiv mögliche neue Fachinhalte und Methoden diskutiert. Auch Fragen

von digitaler „Literacy“ der Lehrenden und Studierenden, digitalen Arbeits- und Prüfungsformen, die Güte digitaler Lernangebote, Optionen der Strukturierung von Lehrveranstaltungen und Studienangeboten oder von digitaler Beratung wurden besprochen. So entstand eine umfassende Strategie für alle Mitglieder und Organisationseinheiten, zu der alle gleichermaßen beigetragen haben und in der sich trotz der großen Fächerbreite der RUB viele wiederfinden konnten.

Einen unerwarteten, aber wichtigen Nebeneffekt hatten die thematischen Kleingruppen. Hier gab es für jedes Thema ein oder zwei Inputgeberinnen oder Inputgeber aus den Fakultäten und ZWE, die gute Praxisbeispiele aus ihrer eigenen Lehre vorstellten. Dies verdeutlichte stärker als erwartet die Machbarkeit alternativer digitaler Lehrformate. Der direkte, fachgruppenübergreifende Austausch mit Campuskolleginnen und -kollegen war sichtlich motivierend und es entstanden in der Folge themenbezogene fakultätsübergreifende Austausche oder Kooperationen.

Der Beratungsprozess des Strategiepapiers in den Gremien verlief sehr konsensual. Das lag an den zahlreichen Möglichkeiten der Mitwirkung an dem Papier, die intensiv genutzt wurden, und an der engen Anbindung an das breit akzeptierte Leitbild Lehre. Die regelmäßige Information der Prorektorin für Lehre und Internationales über den Stand der Entwicklungen hat auch dazu beigetragen. Sehr begrüßt und als Wertschätzung empfunden wurde das Auflegen eines Unterstützungsprogramms, und zwar nicht in Form eines klassischen Wettbewerbs, sondern mit fixen Budgets für die einzelnen Fakultäten und ZWE, die diese für die Umsetzung ihres dezentralen Konzepts mit Hilfe von kurzen Projektskizzen sofort abrufen konnten. Aufgrund von Erfahrungen in der Umsetzung eines anderen Strategieprozesses, dem Leitbild Lehre, wurde ein Monitoringkonzept in die Strategie integriert, das zentrale und dezentrale Maßnahmen umfasst. In der Kombination mit einem Förderprogramm ist dies ein an der RUB inzwischen gut erprobter Weg, um Leitbilder oder Strategien zum Leben zu bringen.

3. Fazit

Der sehr umfangreiche Weg durch die Fakultäten bzw. ZWE und der intensive Einbezug aller Status- und Akteursgruppen hat viel Zeit gekostet, darin liegt aber auch eine große Stärke des Strategieprozesses an der RUB. So konnten unterstützende und skeptische Positionen ausgetauscht und gemeinsam tragfähige Lösungen gefunden werden. Wie eingangs skizziert, hatte die RUB im Bereich der Digitalisierung durchaus für Studium und Lehre schon eine gute Infrastruktur aufgebaut und durch unterschiedliche Projekte beachtliche Erfolge

erzielt. Durch diesen – wie bereits bei anderen Gelegenheiten erprobt – dialogisch gestalteten Prozess gelang es, auch diejenigen Mitglieder der Universität einzubeziehen, die keine natürliche Affinität zu diesem Thema haben.

Die oft unterschiedlichen Perspektiven der 24 RUB-Fakultäten bzw. ZWE und deren fachspezifische Konzepte wurden im Prozess und in der konkreten Formulierung der Strategie berücksichtigt und konkretisieren die allgemein formulierten Handlungsfelder der zentralen Strategie. Außerdem wurde deutlich, welche Handlungsfelder mit Hilfe der Digitalisierung zentral und welche dezentral bearbeitet werden müssen. Mit dem gewählten dreischrittigen Vorgehen wurde zudem die notwendige Akzeptanz erreicht, die als wichtiger Grundstein der erfolgreichen Umsetzung anzusehen ist.