



hochschulforum  
digitalisierung

# **DIE VERANKERUNG VON DIGITALEN BILDUNGSFORMATEN IN DEUTSCHEN HOCHSCHULEN – EIN GROßPROJEKT WIE JEDES ANDERE?**

Publikation im Rahmen der Themengruppe  
„Change Management und Organisationsentwicklung“  
des Hochschulforum Digitalisierung

Gekürzte Version einer Veröffentlichung erschienen im  
Tagungsband der Hochschulwege-Fachtagung in Weimar 2015

**SEPTEMBER 2015**

### **Geschäftsstelle Hochschulforum Digitalisierung**

beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.  
Hauptstadtbüro · Pariser Platz 6 · 10117 Berlin

Das Hochschulforum Digitalisierung ist ein gemeinsames Projekt des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft, des CHE Centrums für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz.  
Förderer ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

**[www.hochschulforumdigitalisierung.de](http://www.hochschulforumdigitalisierung.de)**



## Das Hochschulforum Digitalisierung

Es existiert kaum ein Bereich der modernen Gesellschaft, der nicht durch die Digitalisierung berührt wird. Prozesse und Strukturen in Wirtschaft, Politik und Wissenschaft unterliegen weitreichenden Veränderungen oder beginnen, sich den Potentialen der Digitalisierung zu öffnen. In Deutschland besteht großer Verständigungsbedarf über das Potenzial der Digitalisierung von Wissensbeständen, von Forschungs- und Lehrplattformen sowie virtuelle Lernumgebungen ebenso wie von Studienorganisation und -betreuung.

Das Hochschulforum Digitalisierung bildet als unabhängige nationale Plattform den Rahmen, um über diese Fragestellungen zu diskutieren. Von 2014 bis 2016 arbeiten rund siebzig Expertinnen und Experten knapp drei Jahre lang in insgesamt sechs Themengruppen an drängenden Fragen rund um die Digitalisierung der Hochschullehre.

Die sechs Gruppen rund um die Themen Neue Geschäftsmodelle, Technologien & Lebenslanges Lernen, Internationalisierung & Marketingstrategien, Change Management & Organisationsentwicklung, Innovationen in Lern- und Prüfungsszenarien, Curriculum Design & Qualitätssicherung sowie Governance & Policies erarbeiten Handlungsempfehlungen für Hochschulleitungen, Lehrende und die Politik. Begleitend zu dieser Themenarbeit werden durch das Hochschulforum herausragende Praxisbeispiele gesammelt und neue und innovative Initiativen gestärkt.

Ziel des Hochschulforums ist die Entwicklung von Empfehlungen für den Hochschulalltag sowie von Handlungsoptionen auf strategischer Ebene für die Hochschulen.

## Die Themengruppe *Change Management und Organisationsentwicklung*

Digitale Bildungsangebote weisen vielversprechende Chancen für das deutsche Hochschulsystem auf – in der Verbesserung der Effizienz und Qualität der Lehre trotz fortschreitender Massifizierung, im Einsatz für Hochschulmarketing oder Recruiting, in der lebenslangen Weiterbildung sowie als Vehikel für ihre gesellschaftliche Verantwortung. Die derzeitigen Digitalisierungsaktivitäten der Hochschulen beschränken sich jedoch weitestgehend auf grundlegende Infrastruktur-Angebote sowie punktuelle Initiativen, die in der Regel weit entfernt sind von einer systematischen Nutzung der mit digitalen Bildungsformaten verbundenen Potenziale. Es hat sich gezeigt, dass die nachhaltige Verankerung digitaler Bildungsangebote nur mit erheblichen Veränderungsprozessen in der realen Welt der Hochschulen erreicht werden kann. Auf den verschiedenen institutionellen Ebenen der Hochschulen müssen dafür Strukturen und Prozesse verändert werden sowie tiefgreifende Einstellungs- und Verhaltensänderungen einsetzen. Dabei gilt es, die besonderen institutionellen Merkmale des deutschen Hochschulsystems zu berücksichtigen.

Ziel der Themengruppe „Change Management und Organisationsentwicklung“ ist es, ein Change-Management-Modell zu entwickeln, das sowohl kritische Gestaltungsbedingungen sowie -faktoren als auch relevante beeinflussbare Prozessvariablen im Verlauf der Integration lehrbezogener Digitalisierungsaktivitäten an Hochschulen identifiziert. Dem Modellrahmen werden praxisrelevante Handlungsempfehlungen für die deutschen Hochschulen in Form eines Leitfadens zur Seite gestellt. Darüber hinaus wird die Themengruppe hochschulspezifische Fallbeispiele der Integration digitaler Bildungsangebote sammeln und untersuchen, um dann Good-Practice-Beispiele zu identifizieren. Das beschriebene Vorgehen ist dabei integriert in den stakeholderübergreifenden Dialog des Hochschulforums Digitalisierung, den auch die Themengruppe „Change Management und Organisationsentwicklung“ aktiv gestaltet. So werden Ergebnissequenzen kommuniziert und in Feedbackprozesse eingebracht. Auf diese Weise leistet die Themengruppe einen Beitrag, digitalisiertes Lehren und Lernen in den Hochschulen zu verankern, um so pro-aktiv auf die steigenden Anforderungen an das deutsche Hochschulsystem eingehen zu können.

### **Mitglieder der Themengruppe:**

Claudia Bremer - Goethe-Universität Frankfurt am Main

Lukas Bischof - Koordinator der Themengruppe (2014), CHE Consult, Berlin

Dr. Anja Ebert-Steinhübel - Leiterin Learning Leadership Institute, IFC EBERT, Nürtingen

Prof. Dr. Michael Kerres - Mediendidaktik und Wissensmanagement, Univ. Duisburg-Essen

Dr. Nora Krzywinski - Wissenschaftliche Referentin, TU Dresden

Prof. Dr. Wilfried Müller – Themenpate, Rektor em., Universität Bremen

Angela Peetz - Leitung des zentralen eLearning Büros, Universität Hamburg

Ronny Röwert – Koordinator der Themengruppe (2015-2016), CHE Consult, Berlin

Bettina Schlass - Client Manager, Blackboard, Amsterdam

Prof. Dr. Sabine Seufert - swiss centre for innovations in learning, Universität St. Gallen



Gekürzte Fassung der Publikation

# **DIE VERANKERUNG VON DIGITALEN BILDUNGS- FORMATEN IN DEUTSCHEN HOCHSCHULEN – EIN GROßPROJEKT WIE JEDES ANDERE?**

Claudia Bremer, Anja Ebert-Steinhübel, Bettina Schlass

## **INHALT**

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>7</b>
Change-Prozesse für die digitale Lehre .....	7
<b>2. Modelle und Erfolgsfaktoren des Change Managements .....</b>	<b>8</b>
2.1 Organisationsentwicklung versus Change Management.....	8
2.2 Modellierung als Prozess .....	9
2.3 Erfolgsfaktoren im Change Prozess.....	10
<b>3. Digitalisierung der Hochschullehre als Change Prozess - Ergebnisse aus Fallbeispielen .....</b>	<b>11</b>
3.1 Auswahl und Untersuchungsmethode .....	11
3.2 Ergebnisse der Fallbeispiele .....	12
3.2.1 Phase 1 "Unfreeze" .....	12
3.2.2 Phase 2 "Move" .....	13
3.2.3 Phase 3 "Refreeze" .....	14
3.2.4 Zusammenfassung: Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren .....	14
<b>4. Evaluation und Ausblick.....</b>	<b>15</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>16</b>

**SEPTEMBER 2015**



## Zusammenfassung

Großprojekte an Hochschulen bedeuten Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen der Institution bis zu den Lehrenden. Wie diese Veränderungsprozesse im Kontext der Digitalisierung zu beschreiben und optimal zu gestalten sind, hat sich die Themengruppe „Change Management und Organisationsentwicklung“ des Hochschulforums Digitalisierung zur Aufgabe gestellt. Auf Basis der dort erfolgten theoretischen Vorarbeiten zu Change Modellen und Prozessen wurde mit Hilfe qualitativer Interviews anhand von 20 Fallbeispielen an deutschsprachigen Hochschulen geprüft, inwieweit sich aktuelle und zukünftige Veränderungsprozesse durch ein daraus abgeleitetes Rahmenmodell beschreiben und durch entsprechende Empfehlungen unterstützen lassen. Mit dem auf der Tagung „Hochschulwege“ angebotenen Workshop sollten zum einen die ersten Ergebnisse geteilt und diskutiert werden. Zum anderen sollte durch die Erfahrungen der Teilnehmenden weiterer Input generiert und die Vorgehensweise auf ihre Praktikabilität überprüft werden.

# 1. EINLEITUNG

## Change-Prozesse für die digitale Lehre

Trotz umfangreicher Investitionen sind digitale Lehr- und Lernformate bisher kaum in den Alltag der Hochschullehre integriert. Die Aktivitäten beschränken sich oft auf grundlegende Infrastruktur-Angebote sowie punktuelle Initiativen, die in der Regel noch weit entfernt sind von einer systematischen Nutzung der mit digitalen Bildungsformaten verbundenen Potenziale. Vorhaben zur breiten Implementierung digitaler Lehr- und Lernformate greifen dabei tief in die Strukturen und Prozesse der Hochschulen ein. Bei der Integration digitaler Medien handelt es sich daher weniger um ein Projekt im engeren Sinne als vielmehr um einen Aushandlungsprozess zwischen verschiedenen Akteuren auf unterschiedlichen Ebenen und Entwicklungsphasen. Die Konzeption, Implementierung und Integration digitaler Lehr- und Lernformate im Bereich Studium und Lehre ist ein organisatorisches Projekt, bei dem die Hochschulen als Ganzes sowie die in ihnen handelnden, lehrenden und forschenden Akteure selbst zu Lernenden werden. Lehrpersonen sollen sich auf einen Prozess einlassen, zu dem sie nicht verpflichtet sind und der zunächst vor allem Unsicherheit bei ihnen auslöst. Sie sind gefordert, ihre Lehrgewohnheiten zu verändern, indem beispielsweise Lehrveranstaltungen längerfristig und in Kooperation mit externen Stellen vorzubereiten sind. Zugleich wird ihr autonomes Handeln gegenüber Außenstehenden deutlich transparenter als zuvor. Während die bestehende Lehrpraxis in der Regel das Ergebnis autodidaktisch angeeigneter Lehrmethoden darstellt, erfordert der Einsatz von E-Learning meist nicht unbeträchtliche Unterstützung von Seiten wissenschaftsstützender Bereiche. Die Einführung und Etablierung innovativer Strukturen und Prozesse in der Organisation setzt daher eine gerichtete, proaktive Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft voraus, die zu dem bestehenden Verständnis institutioneller und persönlicher Autonomie grundsätzlich in Widerspruch steht und entsprechend verhandelt und als professioneller Change Prozess realisiert werden muss.



## 2. MODELLE UND ERFOLGSFAKTOREN DES CHANGE MANAGEMENTS

Großprojekte wie die Integration von neuen Medien in die Hochschullehre stellen Veränderungsprozesse dar, die über die fachliche Kompetenz hinaus vor allem eines professionellen Change Managements bedürfen. Geplante Innovationen werden aus unterschiedlichen Erwartungen und Perspektiven heraus von den jeweiligen Beteiligten rezipiert und diffundieren in unterschiedlichen Intensitäten und auf unterschiedlichen Wegen in die Praxis des Hochschulalltags hinein. Der jeweilige Nutzen wird dabei höchst verschieden wahrgenommen und bewertet (Rogers 2003). Für eine erfolgreiche Gestaltung der Innovationen ist es daher wesentlich, den Aushandlungsprozess zwischen den potentiellen Nutzergruppen zu fokussieren und auf den jeweils definierten Aggregationsebenen der handelnden Akteure, der akademischen Programme und des institutionellen Gesamtsystems systematisch umzusetzen.

### 2.1 Organisationsentwicklung versus Change Management

Die Konzeption organisationaler und institutioneller Veränderung wurzelt historisch in der sozialpsychologischen Feldforschung und Gruppendynamik und wurde als kollektives Paradigma der Organisationsentwicklung („Betroffene zu Beteiligten machen“) formuliert. Die besondere Leistung der Organisationsentwicklung liegt bis heute in der „Wiedereinführung der Kommunikation“ und dabei der Betonung des sozialen Faktors in der Organisation (Baecker 2003). Die Fokussierung des immer stärker und immer sprunghafter sich verändernden Umfelds der Organisationen und Institutionen sowie die Notwendigkeit, diesen neuen globalen Einflussfaktoren durch eine Effizienzsteigerung des Systems zu begegnen, führte ab den 1990er Jahren zur Entwicklung des Change Managements (Doppler & Lauterburg 2014). Ob und wie die Konzepte zu differenzieren sind z.B. hinsichtlich ihrer zeitlichen (fließend versus begrenzt), strukturellen (integrativ versus punktuell) und sozialen Dimension (bottom-up und integrativ versus top-down und permissiv) oder ob schließlich im „Transformationsmanagement“ ein dritter Weg zwischen beiden etabliert werden kann (Janes, Prammer & Schulte-Derne 2001), wurde vielfach thematisiert (Schreyögg 1995, Kulmer & Trebesch 2004). Der aktuelle Diskurs beschreibt Veränderungsprozesse im Kontext der lernenden Organisation, die nicht nur auf eine fallweise Verbesserung (im Sinne eines Lernens erster Ordnung), sondern gleichsam auf ein Hinterfragen der Logik des gesamten Systems (als ein Lernen zweiter Ordnung) ausgerichtet ist. Modernes Veränderungsmanagement setzt daher eine konsequente, systemimmanente Organisationsentwicklung ebenso wie die Fähigkeit und Bereitschaft für einen systematischen Change als „Antworfähigkeit“ eines Systems auf gegenwärtige und zukünftige Herausforderungen voraus (Kulmer & Trebesch 2004).





## 2.2 Modellierung als Prozess

Um Veränderungen begreifbar, planbar und gestaltbar zu machen, können diese in einem Phasenmodell dargestellt werden (Doppler & Lauterburg 2014). Die zeitliche und inhaltliche Strukturierung und Fokussierung der einzelnen Schritte reduziert die reale Komplexität auf erkennbare, wiederkehrende Muster und typische Verläufe, die wiederum auf andere Kontexte vergleichend angewendet werden können. Darüber hinaus können die prozessualen Abläufe gleichzeitig auf der Ebene der rationalen Sach- und der emotionalen Psychologik interpretiert und vermittelt werden (ebd.).

Als Begründer eines wissenschaftlich fundierten und zugleich anwendungsorientierten Wandeldiskurses in der organisationstheoretischen und betriebswirtschaftlichen Veränderungslehre gilt der Sozialpsychologe Kurt Lewin (1890-1947). Sein sogenanntes Drei-Phasen-Modell (1958) beschreibt das Wechselspiel akzelerierender bzw. destabilisierender „driving forces“ und retardierender bzw. stabilisierender „restraining forces“ in einem Gruppenprozess. Veränderung beginnt stets mit einer internen oder externen, positiv oder negativ rezipierten Destabilisierung dieses Kräftegleichgewichts. So werden bestehende Einstellungen und starre Verhaltensmuster gleichsam aufgetaut (unfreeze) und damit veränderbar gemacht. Anschließend erfolgt die eigentliche Veränderung (move), in der die Veränderungsziele umgesetzt, alte Muster und Verfahren abgelegt und neue eingeführt und erprobt werden. Schließlich werden die Innovationen im kollektiven Verhalten gesichert, d.h. als gesetzte Strukturen und Muster akzeptiert und konsolidiert (refreeze), um die Nachhaltigkeit des Wandels zu gewährleisten.

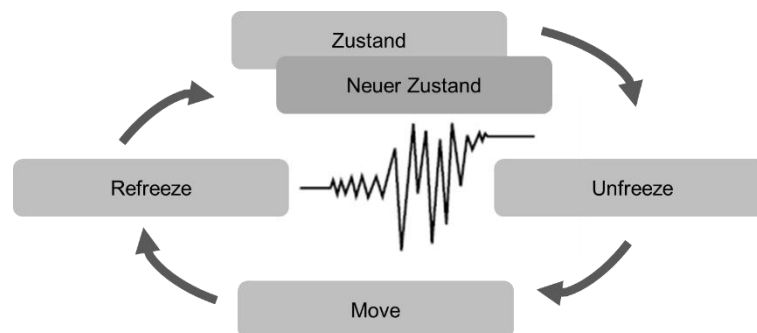


Abbildung 1: Phasenmodell der Veränderung nach Lewin (1958)

Lewin setzt – im Unterschied zu neueren, agilen, fluiden oder netzwerkartigen Konzepten der Organisation – Systemstabilität als jeweils wünschenswerte Basis- und Zielgrößen voraus. Für die Realität eines zeitlichen und inhaltlichen Neben-, Mit- oder gar Gegen-einanders von Veränderungsprojekten müssen diese Prozesse jedoch die Fähigkeit zum Feedback und zur Reflexion besitzen und damit flexibel und dynamisch gestaltet sein. Der Übergang von einem Gleichgewichtszustand zu einem anderen zielt daher grundsätzlich – auch bei Lewin – auf einen jeweils höheren Level der sozialen Performanz und ermöglicht damit ein Lernen des gesamten Systems.



## 2.3 Erfolgsfaktoren im Change Prozess

Primäre Funktion der Change Modelle ist es, das Feld der durch die Intervention erzeugten technologischen, psychologischen und sozialen Effekte möglichst optimal vorherzusagen und zu gestalten. Allerdings lassen sich die Ergebnisse und Wirkungen von Veränderungen aufgrund der Individualität der Rezeption einerseits und der Komplexität der Systemumgebung andererseits kaum auf direkte kausale Einflussfaktoren zurückführen (Gerkhardt & Frey 2006). Die Evaluationsforschung untersucht in diesem Zusammenhang die Mechanismen intendierter und nicht intendierter Effekte, die aus dem Zusammenwirken einer Vielzahl bekannter und unbekannter direkter und indirekter Variablen im Prozess resultieren.

Die erfolgskritische Untersuchung von Change-Prozessen erfolgt daher bislang weniger theorie- denn praxisgeleitet mit dem primären Ziel, verallgemeinerte Gelingensfaktoren oder Barrieren von Veränderungsprojekten zu identifizieren (ebd.). So basiert auch das Stufenmodell von Kotter (1996), das bis heute als eine zentrale Referenz für den Erfolg oder Misserfolg von Change-Projekten in Organisationen und öffentlichen Verwaltungen gilt, auf seiner Analyse konkreter Veränderungsinitiativen über einen Zeitraum von 15 Jahren hinweg. Aus den dabei diagnostizierten „Fehlern“ leitet er im Umkehrschluss acht Faktoren ab, die – schrittweise realisiert – einen erfolgreichen Veränderungsprozess ermöglichen:

- Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen.
- Eine Führungskoalition aufbauen.
- Vision und Strategie entwickeln.
- Die Vision des Wandels kommunizieren.
- Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen.
- Schnelle Erfolge erzielen.
- Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten.
- Neue Ansätze in der Kultur verankern.

Für die Gestaltung eines Prozessmodells von Veränderungen, das zur Konzeption neuer Innovationsvorhaben ebenso genutzt werden kann sowie zur Analyse und Evaluation laufender oder bereits durchgeführter Projekte, wurden durch die Autorinnen die Kotterschen Faktoren in die Lewinsche Phasenstruktur integriert (s. Abbildung 2).

In der Phase des "Unfreeze" wird vor allem über die Verbindlichkeit und die emotionale Beteiligung entschieden. Führungskräfte und Meinungsbildner müssen deshalb die Idee und die strategischen Ziele bedeutsam und nachvollziehbar propagieren. Eine möglichst breite Veränderungsbereitschaft wird intrinsisch durch die erkannte Dringlichkeit oder extrinsisch über Anreize motiviert. Die Phase des "Move" benötigt ein möglichst professionelles Management technologischer und organisatorischer Ressourcen und zielt auf eine hohe Partizipation durch die systematische Bereitstellung von Information, Qualifikation und Kommunikation. Die Phase des "Refreeze" leitet über die Verankerung der Veränderung in der jeweiligen Kultur bereits die Öffnung für weitere Innovationen ein, indem Erreichtes



evaluiert und Zukünftiges als Entwicklungschance thematisiert und so der Lernprozess immer weiter vorangetrieben wird.

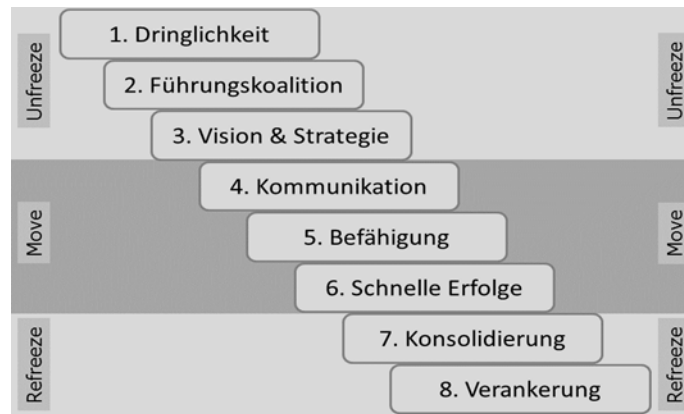


Abbildung 2: Change-Erfolgsfaktoren im Phasenmodell (eigene Darstellung)

## 3. DIGITALISIERUNG DER HOCHSCHULLEHRE ALS CHANGE PROZESS - ERGEBNISSE AUS FALLBEISPIELEN

### 3.1 Auswahl und Untersuchungsmethode

Auf Basis der oben genannten theoretischen Rahmung wurden von Mitgliedern der Themengruppe „Change Management und Organisationsentwicklung“ des Hochschulforums Digitalisierung anhand von qualitativen Interviews mehrere Fallbeispiele untersucht, um die Umsetzung der theoretischen Konzepte in der Praxis zu beleuchten bzw. zu erheben, inwiefern sich Veränderungsprozesse an Hochschulen anhand der Modelle beschreiben lassen oder gar mit deren Hilfe umgesetzt wurden. Vorrangig sollten dabei auch unterschiedliche exemplarische Verläufe und Lösungen als Anregungen und Beispiele für zukünftige Entwicklungspfade an Hochschulen identifiziert und kommuniziert werden. Zudem kann die Erläuterung erfolgreicher Prozessverläufe insbesondere für diejenigen Hochschulen beispielhaft wirken, die bislang noch gar keine Maßnahmen in diesem Feld ergriffen haben. Gerade vor dem Hintergrund einer immer größeren Dringlichkeit des Themas E-Learning an deutschen Hochschulen im Zuge der zunehmenden Digitalisierung unserer Gesellschaft (Bischof e.a. 2013) scheint dieses Vorgehensmodell besonders relevant.

Zur Erhebung der Fälle wurde auf Basis der beschriebenen theoretischen und konzeptionellen Vorüberlegungen ein Interviewleitfaden entwickelt. Dieser umfasste unter anderem Fragen nach den jeweiligen Auslösern, den expliziten und impliziten Zielsetzungen, den



bereitgestellten Ressourcen und realisierten Maßnahmen sowie der Positionierung, Entscheidung und Verantwortung der Projekte zur Einführung von E-Learning. Das dazu herangezogene Feld repräsentiert vor allem die aktuell im Bereich E-Learning sehr aktiven Hochschulen und Universitäten. Gemeinsam ist allen die Befassung mit E-Learning seit einigen Jahren und die erfolgreiche und nach außen sichtbare Umsetzung dezidierter Maßnahmen zur hochschulweiten Einführung und Unterstützung des Einsatzes digitaler Medien in der Lehre sowie vorgenommener Institutionalisierungsmaßnahmen in Form von E-Learning-Zentren, Arbeitsstellen oder anderen Organisationseinheiten. Bei der Auswahl der zu untersuchenden Hochschulen wurde auf eine möglichst große Vielfalt unterschiedlicher Größen und Hochschultypen sowie einer möglichst breiten geografischen Verbreitung geachtet. Damit konnten zum einen sehr unterschiedliche Entwicklungswege hinsichtlich ihrer Ähnlichkeiten oder Unterschiede in den Zielen, Umsetzungsprozessen und Ergebnissen miteinander verglichen werden.

## 3.2 Ergebnisse der Fallbeispiele

### 3.2.1 Phase 1 "Unfreeze"

Die Ausgangspunkte und Anlässe, welche die einzelnen Hochschulen und Universitäten dazu bewogen haben, Maßnahmen für den Einsatz digitaler Medien in der Lehre zu ergreifen, waren höchst unterschiedlich: Bei mehreren größeren Universitäten erfolgte die Einführung von E-Learning durch einen äußeren Impuls wie zum Beispiel der Ausschreibung und Gewinnung von Fördermitteln aus Landes- oder Bundesquellen oder anderen politische Maßnahmen, wobei eine entsprechende Reaktion und Aufnahme des Impulses nur gelang, wenn die Hochschule über entsprechende Kompetenzen (erfolgsversprechende Antragstellung) verfügte und eine erfolgreiche Umsetzung des Vorhabens erwartete. Bei zwei (nach Studierendenzahlen kleineren) Hochschulen kam die Initialzündung dagegen nicht durch einen äußeren Impuls, sondern entstand aus Überlegungen der Hochschule, sich besser am „Markt“ zu etablieren und die damit verbundene Chance zu nutzen, neue Zielgruppen zu erschließen und sich im Weiterbildungsmarkt zu etablieren.

In der Phase des Veränderungsprozesses, in der ein möglichst großes Bewusstsein von der Dringlichkeit des Vorhabens geweckt werden und gleichzeitig die wesentlichen Akteure definiert werden müssen, gilt es nach Kotter vor allem, eine Vision und Strategie zu definieren und zu kommunizieren, die die Motivation der Beteiligten über die anschließende Move-Phase hin trägt und aus der sich konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der Veränderung ableiten lassen. In den Fallbeispielen fanden sich dazu eine Vielzahl unterschiedlichster Zieldefinitionen: Von der Unterstützung, Verbesserung oder Ergänzung der Präsenzlehre, dem Auf- und Ausbau von Angeboten im Bereich Weiterbildung bis hin zur Gewinnung neuer Zielgruppen und Studierender oder sogar der wissenschaftlichen Erforschung von E-Learning selbst. Dass der Erfolg der Projekte mit einer klaren, passenden und auch umfassenden Zielformulierung einhergeht, zeigen die Beispiele, in denen vorrangig technische Maßnahmen und Instrumente wie zum Beispiel die Einführung eines Lernmanagementsystems fokussiert und kein Bezug zu didaktischen oder anderen Qualitätsverbesserungen hergestellt wurde. In diesen Fällen wurde die Umsetzung von E-Learning später mehrheitlich als nicht sehr erfolgreich bewertet. Umgekehrt bleibt auch eine einseitige Fokussierung auf die Qualifizierung von Lehrenden ohne nachhaltigen, in das System diffundierenden Erfolg,



wenn dies nicht von entsprechenden infrastrukturellen, technischen, personellen und organisatorische Maßnahmen flankiert und in eine gemeinsame Zielsetzung, das Commitment der Leitung und entsprechende Entscheidungsbildungsprozesse integriert wird.

Die systematische Digitalisierung von Lehre und Studium hängt sehr stark vom Willen der Hochschulleitungen und von deren Überzeugungskraft gegenüber Fakultäten und Fachbereichen sowie einzelnen Professoren auf der Arbeitsebene ab, ob bestimmte Innovationen im Bereich neuer Medien breit umgesetzt werden können. Dieses betrifft zum einen die Finanzierung der jeweiligen Innovationen bzw. die Gewinnung von externen Ressourcen hierfür (Wettbewerbe oder Landesprogramme), zum zweiten die Bereitschaft, Infrastruktur-, Organisations- und Personalentscheidungen zu treffen, die den Digitalisierungsprozess fördern, sowie in kritischen Phasen die Befürworter und Pioniere aktiv politisch zu unterstützen. Ohne zentrale Infrastruktur- und Personalentscheidungen (z.B. Einrichtungen von Zentren für den Einsatz Multimedia in der Lehre) können Innovationen in diesem Feld nur in lokal begrenzten einzelnen Subsystemen stattfinden und haben daher nur eine geringe Bedeutung für die gesamte Hochschule. Das hohe Maß an dezentraler Autonomie an deutschen Hochschulen ermöglicht zwar Innovationen auf der Arbeitsebene der dezentralen Institute und Lehrstühle, die geringe Verbindung zwischen zentralen Einheiten, Fachbereichen und Instituten erschwert dagegen die hochschulweite Verbreitung des Einsatzes der digitalen Medien in Lehre und Studium.

### 3.2.2 Phase 2 "Move"

Im Rahmen der eigentlichen Veränderungs- oder Umsetzungsphase stehen in idealen Prozessverläufen die Kommunikation, die Befähigung von Akteuren sowie die Schaffung und Sichtbarmachung konkreter Ergebnisse im Vordergrund. Bei den erhobenen Praxisfällen wurden dazu vor allem in technische und organisatorische Infrastrukturen investiert und die Befähigung der Lehrenden durch unterschiedliche Qualifizierungsmaßnahmen realisiert. In der Regel erfolgte dies durch zentrale, seltener dezentrale Service-, Beratungs- oder Supportstellen, die im Rahmen des E-Learning-Projektes geschaffen wurden. In wenigen Fällen wurden explizite Anreizsysteme etabliert wie zum Beispiel ein Förderfonds speziell für den Einsatz digitaler Medien in der Hochschullehre.

Bei fast allen befragten Hochschulen und Universitäten war die Leitungsebene direkt in den Prozess eingebunden und formal verantwortlich, während die operative Leitung in den Händen eines Zentrums, bei Hochschullehrenden und/oder eines Projektkoordinators lag. Allerdings wurden in den Interviews nur selten explizit bei der Frage nach Beteiligung von Akteuren eine E-Learning-Arbeitsgruppe oder ein entsprechender Kreis genannt. Alle anderen Hochschulen griffen auf vorhandene formale Strukturen und Netzwerke zurück, um Kommunikations-, Austausch- und Vernetzungsprozesse rund um das Vorhaben zu gestalten.



### 3.2.3 Phase 3 "Refreeze"

Der Erfolg von Change- oder Veränderungsprojekten bemisst sich an ihrer Nachhaltigkeit, also an der Frage, inwieweit es gelingt, die eingeführten Neuerungen und Verbesserungen dauerhaft in der Organisation zu etablieren. In den Praxisfällen wurde eben diese Verstetigung der jeweiligen Prozesse als zentrale Aufgabe und wesentliche Zukunftsperspektive genannt. Damit wird die – bislang vorwiegend als Projekt konzipierte – Integration digitaler Medien in die Lehr-/Lernprozesse zur dauerhaften Funktion der Hochschulen transformiert. Damit einher geht die Forderung der Befragten nach einer entsprechenden Finanzierung. Diese Sicherstellung ist allerdings nach Aussage der Interviewpartner nur an etwa der Hälfte der befragten Hochschulen und Universitäten gelungen. Oftmals steht die Lösung der Finanzierungsfrage noch aus, da die Mittelzuweisungen vorrangig eher projektgebunden und temporär für wenige Jahre erfolgen, auch wenn die Digitalisierung bereits als Daueraufgabe gesehen wird.

### 3.2.4 Zusammenfassung: Erfolgs- und Misserfolgskriterien

Setzt man die angestrebten Ziele an den untersuchten Hochschulen und Universitäten in Bezug zu den dort jeweils ergriffenen Maßnahmen, so sind in der Umsetzung ihrer Vorhaben vor allem jene Institutionen erfolgreich, die sich auf ein kleineres, klares Ziel wie zum Beispiel den Eintritt in den Weiterbildungsmarkt oder die Gewinnung neuer Zielgruppen fokussierten und zugleich auch diejenigen, die zwar hochschulweit vielfältige Ziele angestrebten, und dabei zugleich auch ein umfassendes Maßnahmenpaket geschnürt haben.

In mehreren Fällen wurde die unklare Zieldefinition als nachteilig genannt, weil dadurch eine geringere Verpflichtung seitens der Hochschulleitung eingefordert werden konnte, die angestrebten Ziele diffus blieben und daher auch schlechter verfolgt und umgesetzt werden konnten. Lediglich in zwei Fällen wurde gerade diese Zieloffenheit als vorteilhaft beschrieben, weil so nach Aussage der Befragten auf Veränderungen zum Beispiel technologischer Natur, im Bereich der Rahmenbedingungen und auf neue Herausforderungen angemessen reagiert werden konnte. In vielen Fällen veränderte sich die Zielsetzung zudem im Laufe des Projektes beispielsweise von einer Fokussierung auf die Lehrenden hin zu einer Fokussierung auf die Unterstützung der Studierenden oder von der Unterstützung der Präsenzlehre hin zur Umsetzung von Weiterbildungsangeboten im Blended Learning-Format.

Von den Befragten wurden viele und sehr unterschiedliche Herausforderungen bei der Gestaltung und Umsetzung des Einführungs- und Veränderungsprozesses genannt. Viele dieser Herausforderungen wurden auch anfangs übersehen und erst im Laufe des Prozesses entdeckt. Von fast allen Befragten wurden bei der Frage nach dem Verlauf des Prozesses Widerstände seitens der Hochschullehrenden in Form von Skepsis gegenüber dem Nutzen des digitalen Medieneinsatzes in der Lehre wie auch offenen Kontroversen genannt. Dass dies weniger bei denjenigen Hochschulen und Universitäten aufgetreten ist, die explizit ein neues Netzwerk, eine Arbeitsgruppe oder ein Gremium zum Thema E-Learning initiiert haben, lässt gegebenenfalls darauf schließen, dass hier eine erfolgreiche Bottom-up-Umsetzung des Prozesses erfolgt ist. Eine weitere, häufiger genannte Herausforderung war die Konkurrenzsituation verschiedener beteiligter Zentren und die mangelnde Unterstützung der Einrichtung, in der die operative Verantwortung des Prozesses verortet war. Als kritisch



wurde es auch gesehen, wenn im Rahmen von hochschulweiten Vorhaben nur Maßnahmen in wenigen Teilbereichen erfolgreich umgesetzt werden konnten (zum Beispiel die Bereitstellung von Infrastruktur ohne die Qualifizierung von Lehrenden zum Einsatz digitaler Medien). Auch die rechtlichen Rahmenbedingungen und die Verwaltungsstruktur der Hochschulen wurden mehrfach als hemmend wahrgenommen (zum Beispiel Schwierigkeiten bei der Regelung von Deputatsreduktionen zur Umsetzung von Anreizsystemen). Da die Fallstudien noch nicht abschließend analysiert wurden, werden die hier aufgezeigten Schlussfolgerungen noch weiter ausdifferenziert und werden in die Thesen sowie Handlungs- und Umsetzungsempfehlungen der Themengruppe „Change Management und Organisationsentwicklung“ des Hochschulforums Digitalisierung mit einfließen.

## 4. EVALUATION UND AUSBLICK

Vor dem Hintergrund der bisher beschriebenen Modelle und Untersuchungen hatte sich der Workshop im Rahmen der Weimarer Hochschulwege 2015 dem Verständnis und Ablauf von Change Management-Prozessen an Hochschulen zur Verbreitung und Verankerung von E-Learning-Angeboten gewidmet. Adressiert wurden vorrangig interessierte Personen, die in Projekten zum Einsatz neuer Medien in Hochschulen beteiligt waren oder sind. Mit diesen Teilnehmenden wurden die bisher vorliegenden Ergebnisse der Fallbeispiele diskutiert, die eigenen Vorhaben anhand des theoretischen Prozessmodells reflektiert und die Digitalisierungsvorhaben vor allem dahingehend beurteilt, in wieweit diese sich von anderen hochschulweiten Großprojekten grundsätzlich unterscheiden oder nicht.

Die Ergebnisse aus den untersuchten Fallstudien und dem Workshop stimmen darin überein, dass in den seltensten Fällen entsprechende Veränderungsprozesse an Hochschulen und Universitäten mit Hilfe eines der genannten Modelle systematisch geplant und umgesetzt wurden. Diese Modelle bieten jedoch eine gute Orientierung für den Verlauf entsprechender Prozesse und können daher zur Gestaltung zukünftiger Prozesse herangezogen werden, um Maßnahmen so besser zu planen und bestimmte Erfolgsfaktoren, die von den Akteuren im Rückblick benannt wurden, proaktiv einzubauen. Die Ergebnisse aus den Fallstudien geben dabei wertvolle Hinweise für die Gestaltung entsprechender Veränderungsprozesse, die von der Themengruppe noch weiter ausformuliert und als Handreichung im Rahmen des Hochschulforums Digitalisierung öffentlich bereitgestellt werden. Zu diesen Erfolgsfaktoren gehört zum einen die umfassende und aktive Einbindung verschiedener Akteure, die Verortung der Verantwortung und Einbindung der Leitungsebene, eine klare Definition von Zielen und Meilensteinen für die Umsetzung entsprechender Maßnahmen und eine fundierte Analyse möglicher Konkurrenzen und Beteiligungsoptionen diverser Zentren und Akteure. Ob jede Einführung und Umsetzung von E-Learning an Hochschulen gleich zu einem Großprojekt gehört, lässt sich abschließend an dieser Stelle nicht beantworten. Sicherlich ist das Spektrum der organisatorischen Umsetzung je nach Hochschule unterschiedlich. Jedoch kann davon ausgegangen werden, dass eine hochschulweite Integration von E-Learning nur mit einer breiten Einbindung von Akteuren gelingen kann und die Bereitstellung von Infrastruktur- oder Beratungsmaßnahmen alleine nicht genügt.



## LITERATURVERZEICHNIS

- Baecker, D. (2003): *Organisation und Management*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Bischof, L.; Friedrich, J.-D.; Müller, U.; Müller-Eiselt, R.; von Stuckrad, T. (2013): *Die schlafende Revolution. Zehn Thesen zur Digitalisierung der Hochschullehre*. Gütersloh: CHE
- Brahm, T., Jenert, T. & Meier, Ch. (2010): *Hochschulentwicklung als Gestaltung von Lehr- und Lernkultur*. IWP Arbeitsberichte Bd. 3. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Braun, T. & Zeichhardt, R. (2011): *Zur Bedeutung von Kurt Lewin in Managementforschung, Managementlehre und Praxis des Change-Managements*. Gestalt Theory, Vol.33, Nr. 2. [145-162]
- Doppler, K. & Lauterburg, Ch. (2014): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. 13. Auflage. Frankfurt: Campus
- Gerkhardt, M. & Frey, D. (2006): *Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells*. OrganisationsEntwicklung H. 4. [48-59]
- Hanft, A. (2000): Sind Hochschulen reform(un)fähig? Eine organisationstheoretische Analyse. In Hanft, A. (Hrsg.): *Hochschulen managen?*. Neuwied: Luchterhand. [3-24]
- Janes, A., Prammer, K. & Schulte-Derne, M. (2001): *Transformations-Management. Organisationen von Innen verändern*. Wien: Springer
- Kotter, J. P. (1995): Leading Change: *Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review OnPoint Ausgabe March-April. [1-10]
- Kulmer, U. & Trebesch, K. (2004): *Der kleine Unterschied und die großen Folgen. Von der Organisationsentwicklung zum Change Management*. OrganisationsEntwicklung H. 4. [80-86]
- Lewin, K. (1958): *Group decision and social change*. In: Maccoby, E.E., Newcomb, T.M. & Hartley, E.L. (Hrsg.): *Readings in Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart and Winston. [197-211]
- Rogers, E. M. (2003): *Diffusions of Innovations*. 5. Auflage. New York: Simon & Schuster
- Schreyögg, G. (1995): *Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation*. In: *Die Betriebswirtschaft*, H. 55 [169-185]
- Seufert, S. (2013): *Bildungsmanagement: Einführung für Studium und Praxis*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Sonntag, K., Stegmaier, R. & Michel, A. (2008): *Change Management an Hochschulen: Konzepte, Tools und Erfahrungen bei der Umsetzung*. In: Fisch, R., Müller, A. & Beck, D. (Hrsg.): *Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. [415-442]
- Zechlin, L. (2010): Strategic Planing in Higher Education. In: Penelope L., Peterson, E., Baker, L. & McGaw, B. (Hrsg.): *International encyclopedia of education*. 3. Auflage. Oxford: Elsevier (4). [56-263]





# hochschulforum digitalisierung

Ansprechpartner für die Themengruppe „Change Management und Organisationsentwicklung“:

CHE Consult

Ronny Röwert

Telefon + 49 30 233 2267 - 66

E-Mail [ronny.roewert@che-consult.de](mailto:ronny.roewert@che-consult.de)

**Geschäftsstelle Hochschulforum Digitalisierung**  
beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.  
Hauptstadtbüro · Pariser Platz 6 · 10117 Berlin