

Change Management und Organisationsentwicklung zur Verbreitung und Verankerung von E-Learning an Hochschulen

Zusammenfassung

Der Workshop widmet sich dem Verständnis und Ablauf von Change-Management-Prozessen an Hochschulen zur Verbreitung und Verankerung von E-Learning. Auf Basis zweier etablierter Prozessmodelle und praktischer Beispiele sollen vorhandene Entwicklungen dargestellt und Interessierten Gelegenheit gegeben werden, eigene Vorhaben oder vergangene Entwicklungen zu reflektieren.

Einleitung und inhaltliche Ausrichtung

Trotz z.T. umfangreicher Investitionen sind digitale Lehr- und Lernformate bisher an vielen Hochschulen in noch geringem Ausmaß in den Alltag der Hochschullehre integriert. An vielen Hochschulen beschränken sich die Aktivitäten oftmals auf grundlegende Infrastruktur-Angebote sowie punktuelle Qualifizierungsinitiativen oder Umsetzungen, die meist weit von einer systematischen Nutzung der mit digitalen Bildungsformaten verbundenen Potentiale entfernt sind. In solchen Entwicklungen sind Lehrende oftmals gefordert, ihre Lehrgewohnheiten zu verändern und Lehrveranstaltungen in Kooperation mit externen Stellen vorzubereiten. Der Umgang mit den neuen Lehrformaten und die damit verbundene Veränderung bisheriger Lehrgewohnheiten erzeugen dabei häufig Unsicherheiten und Widerstand. Zum einen muss der Umgang mit digitalen Lehr- und Lernmaterialien erlernt werden, zum anderen wird das eigene Handeln gegenüber Außenstehenden deutlich transparenter. Auch wird damit stellenweise eine kooperative und partizipative Form der Didaktik neu eingeführt.

Um diesen Veränderungsprozess nachhaltig einzuführen und zu verankern, haben sich einige Hochschulen in den letzten Jahren verstärkt für einen organisationalen Ansatz entschieden. An den Hochschulen, an denen eine umfassende Umsetzung digitaler Lehr- und Lernformate gelungen ist, wurden oftmals Prozesse implementiert, die tief in die Strukturen und Abläufe der Hochschulen eingegriffen haben. Es wurden entsprechende Supportstrukturen wie z.B. Arbeitseinheiten geschaffen, Anreizsysteme etabliert und Gremien und Netzwerke ins Leben gerufen. Neben der Umsetzung dezidierter Change-

Management- oder Hochschulorganisationsentwicklungsansätze (vgl. Brahm, Jenert & Meier (2010), Hanft (2000) oder Seufert (2013)) fanden vielerorts jedoch auch eher ungeplante, den Interessen einzelner Akteure folgende Entwicklungen statt (Zechlin, 2010). Im Feld der Hochschulen lassen sich somit eine Vielzahl von Lösungen und Ansätze in der Praxis beobachten, die im Rahmen des vorliegenden Workshops anhand verschiedener Change-Management-Modelle (z.B. das bis heute aktuelle 3-Phasen-Modell von Lewin (1958) sowie den 8-Stufen-Prozess nach Kotter (1995)) aufgegriffen, dargestellt und mit den Teilnehmenden diskutiert werden sollen.

Zielgruppe und Ablauf

Zur Zielgruppe des Workshops zählen Personen, die mit Vorhaben zur Integration neuer Medien in die Hochschullehre Erfahrung gesammelt haben oder an solchen interessiert sind. Nach der Vorstellung der Modelle und einer Verdeutlichung der Prozesse anhand von Beispielen können die Teilnehmenden in drei aufeinander aufbauenden Gesprächsrunden von je 20 Minuten die einzelnen Stufen anhand ihrer eigenen Erfahrungen oder Ausgangslagen an ihren Hochschulen besprechen. In jeder Runde sollen zu den einzelnen Phasen Erfolgsfaktoren und -voraussetzungen sowie Barrieren und Herausforderungen herausgearbeitet werden, die zu Abschluss plenar gesammelt und dokumentiert werden. Der Workshop wird von Akteuren der Themengruppe „Change Management und Organisationsentwicklung“ des „Hochschulforum Digitalisierung“ begleitet.

Literatur

- Brahm, T., Jenert, T. & Meier, C. (2010). *Hochschulentwicklung als Gestaltung von Lehr- und Lernkultur*. IWP Arbeitsberichte Bd. 3. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Hanft, A. (2000). Sind Hochschulen reform(un)fähig? Eine organisationstheoretische Analyse. In A. Hanft (Hrsg.), *Hochschulen managen?* (S. 3–24). Neuwied: Luchterhand.
- Kotter, (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review OnPoint*, March-April, 1–10.
- Lewin, K. (1958). Group decision and social change. In E. E. Maccoby, TM. Newcomb, & E. L. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology* (pp. 197–211). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Seufert, S. (2013). *Bildungsmanagement: Einführung für Studium und Praxis*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Zechlin, L. (2010). Strategic Planning in Higher Education. In P. L. Peterson, E. L. Baker, & B. McGaw (Eds.), *International encyclopedia of education*. (pp. 256–263). Oxford: Elsevier.