

Strategie für eine bildungswissenschaftliche Hochschule in einer zunehmend durch Digitalisierung geprägten Welt

26. Juni 2019

Präambel

Die voranschreitende Digitalisierung prägt unsere Gesellschaft in nahezu allen Domänen. Sie prägt auch das Leben der Einzelnen in zunehmendem Maß. Für eine bildungswissenschaftliche Hochschule ergibt sich daraus eine zweifache Herausforderung: Einerseits muss sie den Chancen, aber auch den Risiken, die sich daraus ergeben können, in ihrem Handeln gerecht werden. Das gilt für Forschung, Lehre und Wissenstransfer und auch für die Hochschulstruktur und die unterstützenden Dienste. Andererseits muss sie die Auswirkungen und neuen Aufgabenstellungen, die sich aus der Digitalisierung für Bildung und für den Bildungsbegriff ergeben, wahrnehmen und reflektieren. Hierzu sollte sie ein kompetenter Partner im gesellschaftlichen Diskurs sein.

Im Sommer 2018 hat die Hochschule die Arbeitsgruppe "Bildung und Digitalisierung" gegründet. Diese Gruppe hat sich zur Aufgabe gemacht, den Prozess zur Erstellung einer Strategie zum Umgang mit und zur Gestaltung von Digitalisierung zu begleiten und die gesamte Hochschule einzubeziehen. Erste Grundlagen der Strategie sind die Ergebnisse des Peer-2-Peer-Beratungsprozesses des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft im Dezember 2017, eine Befragung der Beschäftigten im September 2018 und ein Klausurtag der Arbeitsgruppe im Dezember 2018.

Dieses Strategiepapier ist ein lebendes Dokument. Es soll in einem iterativen Prozess stetig weiterentwickelt werden. Im Sinne einer zyklischen Fortschreibung wird es auf dem Hintergrund der jeweils aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen und auf Basis der Evaluation der bisherigen Maßnahmen kontinuierlich überarbeitet. In diesem Sinne wurde in der ersten Fassung der Strategie zunächst der Bereich der Lehre in den Blick genommen. Die Bereiche Forschung und Entwicklung, Transfer und Verwaltung werden zu späteren Zeitpunkten ergänzt.

Zur Erreichung der Ziele und zur Durchführung der Maßnahmen, die in dieser Strategie aufgeführt werden, sind Ressourcen nötig. Im IT- und Medienbereich stehen der Hochschule insgesamt bislang nur sehr geringe Ressourcen zur Verfügung. Daher werden zum einen für diese Bereiche interne Ressourcen (um)gewidmet werden müssen, zum anderen dient die Strategie auch der Kommunikation der Ziele der Hochschule nach außen, sodass sie auch für die Akquise externer Mittel bis hin zu einer Verbesserung der Grundausstattung seitens des

Landes als Rechtsträger der Hochschule nutzbar gemacht werden kann. Zudem werden die einzelnen Maßnahmen in einem kontinuierlichen Austauschprozess immer wieder neu priorisiert. So sind beispielsweise Investitionen in die technische und mediale Grundausstattung dringend erforderlich; nichtsdestotrotz sollen parallel Diskussionen zum gesellschaftlichen Auftrag der Hochschule und zur Bedeutung von Digitalisierung in Bildungsprozessen geführt werden. Unabhängig davon werden einzelne (kleinere) Maßnahmen, die sofort umsetzbar sind („Quick Wins“), auch direkt verwirklicht.

Inhaltsverzeichnis

1. Selbstverständnis und Vision	3
2. Einbindung in die Leitideen des Struktur- und Entwicklungsplans	4
3. Weiterentwicklung der Curricula	6
4. Kommunikationsstrukturen	7
5. IT-Infrastruktur	9
6. Medienzentrum	10
7. Organisationsstruktur im Bereich Medien und IT	11
8. Fortbildungs- und Anreizsystem	12
9. Evaluation	14

1. Selbstverständnis und Vision

Digitalisierung ist ein Phänomen, das in immer mehr gesellschaftliche Bereiche hineinwirkt. Eine bildungswissenschaftliche Hochschule ist davon in vielfacher Weise betroffen und hat sich reflektierend und gestaltend mit entsprechenden technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen auseinanderzusetzen. Ihr stellen sich unter anderem folgende Fragen:

- Wie verändert sich der Bildungsbegriff in einer zunehmend durch Digitalisierung geprägten Welt?
- Welche Forschungsfragen stellen sich im Themenbereich „Bildung und Digitalisierung“?
- Welche Kompetenzen benötigen Absolventinnen und Absolventen bildungswissenschaftlicher Studiengänge (zukünftige Expertinnen und Experten für Bildung in Schule und anderen pädagogischen Arbeitsfeldern)?
- Welche Möglichkeiten eröffnen digitale Medien für eine moderne Hochschullehre, wo liegen Grenzen oder Risiken?
- Wie können digitale Werkzeuge die Arbeit sowohl im Bereich Forschung und Lehre als auch in der Verwaltung unterstützen und verbessern?
- Welche personellen und sächlichen Mittel sind für Digitalisierungsprozesse notwendig und wie sind diese mit Blick auf benötigte Ressourcen ggf. in Konkurrenz zu anderen Bedarfen zu bewerten?
- Wo liegt gesellschaftlicher Orientierungs- und Diskussionsbedarf im Zusammenhang mit Digitalisierung und Bildung? Wie kann die Hochschule dem gerecht werden?

Dabei gilt es, nicht nur auf den gesellschaftlichen Prozess der Digitalisierung zu reagieren, sondern ihn aktiv mitzugestalten. Eine bildungswissenschaftliche Hochschule ist in der besonderen Situation, dass ihre Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler Digitalisierung mit ihrer bildungswissenschaftlichen Expertise reflektieren und zugleich innovative Bildungsräume forschend entwickeln können. Sie hat die Expertise, die Weiterentwicklung des Medienkompetenzbegriffs und damit auch ihrer eigenen Curricula selbst voranzutreiben. Die Hochschule nimmt ebenso an gesellschaftlichem Diskurs zum Bereich Digitalisierung teil und bringt dort ihre bildungswissenschaftliche Expertise ein (Transfer).

Die Hochschule hat sich entschieden, keine *Digitalisierungsstrategie* zu verfassen, sondern eine *Strategie für eine bildungswissenschaftliche Hochschule in einer zunehmend durch Digitalisierung geprägten Welt*. Hierdurch soll deutlich gemacht werden, dass es ihr nicht darum geht, Digitalisierung um ihrer selbst willen zu betreiben, sondern um die Gestaltung bildungswissenschaftlicher Lehre und Forschung mit besonderem Blick auf Möglichkeiten und Chancen, Bedingungen, Herausforderungen und Probleme der Digitalisierung im Kontext von Bildung. Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Hochschule haben das Potenzial, als *reflective frontrunners* zu wirken.

Insbesondere in der Lehre handelt es sich um eine vielschichtige Situation: Digitalisierung wirkt hier sowohl auf die Inhalte der Lehre als auch auf deren hochschuldidaktische und methodische Gestaltung. Im Sinne von *practice what you preach* sollten somit digitale

Werkzeuge auch in der Hochschullehre beispielhaft eingesetzt, reflektiert und evaluiert werden, um Studierenden entsprechende Lernerfahrungen zu ermöglichen, die sie später für ihre eigenen Arbeitskontexte in unterschiedlichen Bildungsbereichen nutzbar machen können.

Digitalisierung als vielschichtige und aktuelle Schlüsselfrage ist eng verbunden mit Themenfeldern wie Gesundheit, Inklusion, Nachhaltigkeit, Informationssicherheit, Daten- bzw. Persönlichkeitsschutz, Internationalisierung und Demokratie. Bei Maßnahmen im Bereich Digitalisierung müssen diese Themenfelder immer explizit berücksichtigt werden. Die Hochschule stellt den Menschen in den Mittelpunkt, nicht die Technologie.

2. Einbindung in die Leitideen des Struktur- und Entwicklungsplans

Ausgangslage

Um Digitalisierung als Handlungsfeld in der Hochschule nachhaltig zu verankern, muss das Thema anschlussfähig sein an die Leitgedanken und Profilschwerpunkte, auf die sich die Hochschule bisher verständigt hat. In ihrem Struktur- und Entwicklungsplan 2017-2021 hat sie sich folgenden fünf Leitgedanken besonders verpflichtet: (1) Students first, (2) Forschung und Entwicklung, (3) kontinuierliches Qualitätsmanagement, (4) Kooperation - lokal und global sowie (5) gesellschaftliche Verantwortung. Darüber hinaus wurde 2017 die Diskussion über ein Qualitätsprofil der Hochschule vor dem Hintergrund ihres Selbstverständnisses als bildungswissenschaftliche Hochschule begonnen. Hier lassen sich dem Selbstverständnis entsprechend zwei übergeordnete Ebenen unterscheiden, zum einen die Ebene der wissenschaftsbezogenen Qualitätskriterien mit den Schwerpunkten wissenschaftliche Qualität, Praxisbezug und Berufsvorbereitung, Internationalität sowie moderne Studien- und Arbeitsbedingungen, zum anderen die Ebene der bildungsbezogenen Verantwortung für gesellschaftliche Entwicklungsprozesse. Insbesondere auf der letztgenannten Ebene, die dem Leitgedanken der gesellschaftlichen Verantwortung entspricht, lässt sich Digitalisierung zusammen mit den bereits bestehenden Schwerpunkten Inklusion und Nachhaltigkeit gut einbinden. Anknüpfungspunkte finden sich aber auch in allen anderen Leitgedanken des Struktur- und Entwicklungsplans, insbesondere in den Bereichen des kontinuierlichen Qualitätsmanagements sowie der Forschung und Entwicklung.

Ziele

Die Pädagogische Hochschule Heidelberg entspricht ihrer gesellschaftlichen Verantwortung, indem Fachkräfte für Bildungsprozesse wissenschaftlich qualifiziert werden, sowie indem sie in Lehre, Studium, Forschung und Transfer unmittelbare Beiträge zur Lösung gesellschaftlicher Probleme integriert. Sie versteht den gesellschaftlichen Entwicklungsprozess der Digitalisierung als Querschnittsaufgabe aller Disziplinen und berücksichtigt sie in Lehre, Forschung und Entwicklung. Sie fördert den interdisziplinären und reflektiven Austausch zum Thema Digitalisierung, stellt Transparenz über unterschiedliche Begriffsverständnisse her und fördert zugleich die forschungsbasierte Weiterentwicklung einschlägiger Kompetenzbegriffe

sowie innovativer Bildungsräume. Sie bringt sich im Kontext des Digitalisierungsprozesses aktiv in fachliche und öffentliche Diskurse ein.

Die Hochschule weist ihre Qualitätsziele im Bereich Digitalisierung transparent aus, nutzt sie für die Reflexion über das Handeln in Lehre, Forschung und Weiterbildung und entwickelt sie weiter.

Die Forschungsvorhaben an der Hochschule lassen sich im Spektrum zwischen grundlegender Forschung und der Entwicklung von Bildungsinnovationen verorten. Auch Entwicklungsvorhaben werden dabei als wichtiges Element einer bildungswissenschaftlichen Hochschule verstanden. Forschungs- und Entwicklungsvorhaben im Themenspektrum Bildung und Digitalisierung stellen ein Profilvermerkmal der Hochschule dar und werden besonders gefördert.

Maßnahmen

- Die Arbeitsgruppe Bildung und Digitalisierung initiiert regelmäßige hochschulöffentliche Diskussionsforen zum Themenbereich Digitalisierung.
- Die Hochschule verankert das Thema in den Curricula ihrer lehramtsbezogenen und nicht lehramtsbezogenen Studiengänge, öffentlichen Veranstaltungsreihen sowie in ihren hochschuldidaktischen Weiterbildungsangeboten.
- Die Hochschule bietet Studierenden und Lehrenden ein angemessenes, aktuelles und rechtlich sicheres Portfolio digitaler Angebote für den Einsatz in Lehre sowie in Forschung und Entwicklung an. Dies bezieht sich sowohl auf Geräte und Anwendungen (Hardware, Software, Präsentationsmedien, Server) als auch auf Unterstützungsangebote (Support, Schulung, Beratung).
- Die Hochschule bietet sowohl den Studierenden als auch ihren Beschäftigten moderne Studien- und Arbeitsbedingungen, um Einsatzbereiche in Forschung und Lehre sinnvoll erproben und die Vorteile von Digitalisierung nutzen zu können.
- Das Transferzentrum fördert den Transfer von digitalen Bildungsinnovationen in die Region.
- Es finden regelmäßige Evaluationen im Bereich Digitalisierung statt, sowohl mit Blick auf die Auseinandersetzung mit Digitalisierung und Bildung, als auch auf die Arbeit mit digitaler Technik in Lehre und Forschung. Dabei sind auch Ressourcenfragen zu berücksichtigen. Dies ermöglicht, ausgehend vom aktuellen Stand nächste Schritte zu planen.
- Die Durchführung von forschungsbasierten Entwicklungsprojekten zu digitalen Lehr-/Lernumgebungen (z.B. auch Contententwicklung) und die Entwicklung und Umsetzung digital gestützter Lehre werden mit themenspezifischen Ausschreibungen der hochschulinternen Forschungs- und Lehrpreise gefördert.

3. Weiterentwicklung der Curricula

Ausgangslage

Innerhalb der an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg angebotenen Studiengänge nehmen die lehramtsbezogenen Studiengänge den größten Raum ein. Studierende der lehramtsbezogenen Studiengänge können derzeit Informations- und Medienkompetenzen im Rahmen einer gleichnamigen Zusatzqualifikation (Zertifikatsstudium) der Heidelberg School of Education (HSE) sowie in Wahlmodulen des Übergreifenden Studienbereichs (ÜSB) entwickeln. Aufgrund des Wahlcharakters der Angebote ist nicht gesichert, dass alle Studierenden der lehramtsbezogenen Studiengänge Grundkompetenzen sowohl im Sinne eines Digital Citizenship als auch im mediendidaktischen Bereich erwerben. Themenspezifische Kompetenzen in der Lehre sind unter anderem durch den Masterstudiengang E-Learning und Medienbildung vorhanden.

Ziele

Kernkompetenzen im Bereich Digitalisierung sollen in allen lehramtsbezogenen Studiengängen im Übergreifenden Studienbereich verpflichtend verankert werden. Hierzu zählen grundlegende Kompetenzen in Medienbildung und Mediendidaktik, aber auch technische Anwenderkompetenzen und informatische Grundlagen. Darüber hinaus soll Digitalisierung als Querschnittsthema in allen Fächern thematisiert werden, um fachspezifische Sichtweisen auf sowie Möglichkeiten und Grenzen der fachdidaktischen Einbindung von Digitalisierung zu vermitteln, zu diskutieren und weiterzuentwickeln.

Im Sinne eines didaktischen "Doppeldeckerprinzips" sollten die Lehr- und Lernformen kongruent zu den angezielten Inhalten und Kompetenzen sein. Es sind deshalb Formate der Hochschullehre zu stärken, die die Chancen der Digitalisierung nutzen, erfahrbar und reflektierbar machen.

Maßnahmen

In einem ersten Schritt werden die grundlegenden Kompetenzen im Bereich Digitalisierung formuliert, über die Studierende aller Studiengänge bei Abschluss ihres Studiums verfügen sollen. Diese Kompetenzen beziehen sich nicht nur auf den Bereich des Lehrens, sondern darüber hinaus auch auf den allgemeineren Hintergrund eines Digital Citizenship. Die Formulierung der grundlegenden Kompetenzen erfolgt unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Niveaus von Bachelor- und Masterstudiengängen. Der Aspekt der Digitalisierung wird in das Absolvent/inn/en-Profil im Rahmen des Qualitätsprofils der Hochschule aufgenommen, das die von allen Studierenden bei Abschluss ihres Studiums erworbenen Kernkompetenzen profilbildend sichtbar macht.

In einem zweiten Schritt werden die Curricula von Studiengängen und Studienangeboten hinsichtlich des Aspekts Bildung in einer durch Digitalisierung geprägten Welt unter Berücksichtigung einschlägiger Papiere und Vorgaben (u. a. KMK-Standards der Lehrerbildung, Bildungspläne, Dagstuhl-Erklärung "Bildung in der digital vernetzten Welt") (weiter-

entwickelt. So könnten beispielsweise in den lehramtsbezogenen Studiengängen Grundkompetenzen zur Digitalisierung in einem verpflichtenden Modul, bestehend aus Vorlesung, Übung und Prüfung, vermittelt werden. Darauf aufbauend könnte analog zum in den Fächern verankerten Modul ÜSB 02 "Fachdidaktik - Inklusion" ein Modul "Fachdidaktik - Digitalisierung" in die Curricula der lehramtsbezogenen Studiengänge aufgenommen werden, das die grundlegenden Kompetenzen zum Thema Digitalisierung fachspezifisch vertieft. Ferner sollen Wahlangebote wie die Zusatzqualifikation Informations- und Medienkompetenz geschaffen und weiterentwickelt werden.

Formate digital gestützten Lehrens und Lernens sollen gefördert und den Lehrenden als hochschuldidaktische Bausteine niederschwellig verfügbar gemacht werden.

Parallel dazu werden die Studien- und Arbeitsbedingungen an der Hochschule geprüft und die Chancen der Digitalisierung für forschendes Lernen genutzt werden. Dazu sollte in den Fächern nach Lösungen gesucht werden, bei denen große Veranstaltungen aufgebrochen und unterstützt durch passende Digitalisierungsmaßnahmen in kleinere überführt bzw. begleitet werden können. Eine verstärkte Verknüpfung von Forschung und Lehre kann dabei die Persönlichkeitsbildung der Studierenden maßgeblich fördern und trägt zur Profilbildung der Absolventen maßgeblich bei.

Die konkrete Ausgestaltung der genannten Maßnahmen bedarf intensiver Diskussions- und Abstimmungsprozesse in der Hochschule, nicht zuletzt, da auf Inhalts-, Kompetenz- und Ressourcenebene breit getragene Prioritäten zu setzen sind.

4. Kommunikationsstrukturen

Ausgangslage

Die Hochschule fühlt sich gerade als kleinere bildungswissenschaftliche Hochschule einer transparenten, offenen und wertschätzenden Kommunikation sowohl innerhalb der Fächer, Institute und Fakultäten als auch jeweils übergreifend verpflichtet und sieht sie als Wesensmerkmal demokratischer Bildungsarbeit an. Hierfür werden neben informellen Formen des kollegialen Austauschs verschiedene Strukturen und Werkzeuge auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlicher Intensität genutzt, von Gremiensitzungen, Informationsveranstaltungen und Kolloquien bis hin zu Websites, Mittwochsmittteilungen als Sammelnewsletter und Organisations- und Lernplattformen im Netz (LSF, Stud.IP, Moodle, Mahara, HISinOne). Erfahrungen mit intensiven und breiten (vor allem analog geführten) Diskussions- und Abstimmungsprozessen konnten in jüngster Zeit im Zusammenhang mit der Gestaltung der neuen lehramtsbezogenen Bachelor- und Masterstudiengänge auch in Kooperation mit der Universität gesammelt werden.

Im Bereich digital gestützter Kommunikation wird Entwicklungsbedarf gesehen und dies gilt dann insbesondere auch für die Entwicklung und Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie im beschriebenen Sinne. Das betrifft das Informationsmanagement (Website, Newsletter,

adressatenspezifischere Formate, Hierarchisierung, Arbeits- und Beschlusslagen) und die Nutzung und Entwicklung von Kommunikationsformaten aus dem IT-Bereich, gerade auch um Probleme im Bereich Digitalisierung zu besprechen und gemeinsam Ideen zu entwickeln (agile Methoden, iterative Vorgehensweisen, Design Thinking und ähnliches). Im Bereich des Datenschutzes gibt es erste Analysen, die auf einen verstärkten Informations- und Handlungsbedarf bei der Verarbeitung und Speicherung personenbezogener Daten hinweisen.

Ziele

Die Hochschule will auf der Basis differenzierterer Analysen Schritt für Schritt ihr Informationsmanagement verbessern und neuen Herausforderungen und Möglichkeiten durch die fortschreitende Digitalisierung anpassen. Dabei soll insbesondere Transparenz hergestellt werden darüber, welche Möglichkeiten digital gestützter Kommunikation sie bieten kann und wo ggf. Grenzen liegen. Einerseits sollen Systeme vereinfacht und ggf. zusammengeführt oder auch vereinheitlicht werden (z. B. Lernplattformen), andererseits will die Hochschule sich weiter aktiv neuen Kommunikations- und Kollaborationswerkzeugen öffnen. Die Verantwortung für die Umsetzung von Reflexions- und Entwicklungsprozessen im Bereich Bildung und Digitalisierung soll dezentral in den Fächern und Instituten gestärkt werden, um dadurch eine vielperspektivische Profilbildung einerseits und eine inter- und transdisziplinäre Kommunikation über verantwortliche Personen andererseits zu ermöglichen und zu sichern. Insgesamt soll so ein hohes Maß an Verbindlichkeit für die Umsetzung der Strategie erreicht werden.

Maßnahmen

Zur Umsetzung der Ziele werden insbesondere folgende Maßnahmen ergriffen:

- Zunächst werden in den Fächern bzw. Instituten Personen als Ansprechpartner für Fragen der Digitalisierung benannt und in Austauschrunden vernetzt. Über die Gremien (Senatskommission für Lehre, Studium und Weiterbildung, Senat, Dekane-DGs, Institutskonferenzen), Mittwochsmitteilungen bzw. die entsprechende Website werden kontinuierlich der Strategieprozess transparent kommuniziert und Mitwirkungsmöglichkeiten, Beschlusslage wie Konsequenzen deutlich gemacht. Über verschiedene Kanäle werden Impulse in die Fächer und Institute gegeben, sich mit Fragen der Digitalisierung in ihrer beschriebenen Breite explizit zu befassen und entsprechende Reflexions- und Entwicklungsprozesse aktiv und kritisch mit zu gestalten.
- Möglichkeiten der Unterstützung und Förderung von Entwicklungsarbeiten im Bereich digital gestützter Lehre (z.B. Deputatsermächtigungen, Kooperationen, Lehrpreis) werden deutlicher kommuniziert und über die weitere Ausformulierung der vielen Perspektiven der Strategie auch inhaltliche Anreize geschaffen.
- In weiteren Schritten werden die Internetpräsenzen der Hochschule restrukturiert und überarbeitet, vor allem unter der Maßgabe besserer Übersichtlichkeit und Hierarchisierung der Inhalte zur verbesserten Auffindbarkeit allgemeiner und spezifischer Informationen.

- Schließlich werden die vorhandenen Werkzeuge für die digital gestützte Kommunikation und Kollaboration im kollegialen Austausch auf ihre (stärker adressatenorientierten) Potenziale hin geprüft und ggf. verbessert oder durch entsprechende Tutorials handhabbarer gemacht. Außerdem werden alternative Werkzeuge gesucht, erprobt und unter Beachtung sowohl des personellen und sächlichen Ressourcenbedarfs als auch der informationssicherheits- und datenschutzbezogenen Rahmenbedingungen bewertet. Die Verwendung dieser ausgewählten Kommunikationswege und -werkzeuge sollte schließlich für alle Beteiligten verpflichtenden Charakter haben.

5. IT-Infrastruktur

Ausgangslage

Digitalisierung stellt besondere Herausforderungen an die IT-Infrastruktur der Hochschule. Demgegenüber stehen dem Rechenzentrum nur sehr wenige Personalressourcen zur Verfügung. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Rechenzentrums können sich im Wesentlichen um die Administration der Grunddienste und der zentralen Learning-Management-Systeme kümmern. Zudem werden Ressourcen in der Hochschule durch den Betrieb von zwei unterschiedlichen IT-Bereichen (Forschung und Lehre sowie Verwaltung) belastet. Vorhandene Dienste sind teilweise noch nicht oder nicht ausreichend vernetzt. Dadurch wird die Durchführung von Prozessen erschwert. Im Verwaltungsbereich werden zahlreiche Dienste des Hochschulservicezentrums in Reutlingen genutzt (wie etwa im Bereich Campusmanagement, Finanzmanagement und Personalmanagement).

Die Einführung neuer Dienste und Werkzeuge, die im Zuge von Digitalisierungsmaßnahmen erforderlich wären, kann bislang nicht geleistet werden. Somit ist die Weiterentwicklung der Hochschule im Bereich Digitalisierung grundlegend verbunden mit der Frage nach den Aufgaben des Rechenzentrums.

Ziele

- Es müssen zunehmend IT-Services von Drittanbietern in Anspruch genommen werden. Dabei wird geprüft, welche Dienste, die bislang vom Rechenzentrum angeboten wurden, von externen Anbietern übernommen werden könnten, und welche Dienste das Rechenzentrum hausintern vorhält.
- Im Zuge der Auslagerung von Diensten soll auch die Zusammenlegung bestimmter Dienste, die bislang in den Bereichen Forschung und Lehre sowie Verwaltung separat vorgehalten wurden, angegangen werden.
- Durch die Auslagerung bestimmter Dienste und durch die Zusammenlegung von FuL- und VW-Bereichen sollen Kapazitäten im hauseigenen Rechenzentrum geschaffen werden sowohl für die Bereitstellung von Systemen für die Lehre als auch für eine Qualitätsverbesserung von Services und Supportangeboten.
- Darüber hinaus soll in diesem Zuge auch die Verteilung von zentraler versus dezentraler Verwaltung von IT-Ressourcen neu konzipiert werden.

Maßnahmen

- Externe Anbieter und Angebote werden hinsichtlich der Möglichkeit geprüft, ob bestimmte Services der Hochschule dorthin ausgelagert werden können. Dies betrifft auch die Nutzung externer Server-Hardware (etwa das Hosten von virtuellen Servern in anderen Rechenzentren) und gilt sowohl für bestehende als auch für ggf. neu einzuführende IT-Dienste.
- Bei dieser Prüfung wird die Zusammenlegung von unterschiedlichen IT-Bereichen der Hochschule mitbedacht.
- Sukzessive sollen Dienste stärker miteinander vernetzt werden, um die Bearbeitung von Aufgaben zu vereinfachen, die mehrere Systeme benötigen.
- Bei allen Maßnahmen müssen die Anforderungen der Informationssicherheit und des Datenschutzes besonders berücksichtigt werden.

6. Medienzentrum

Ausgangslage

Das Medienzentrum bietet ein breites Portfolio an Dienstleistungen mit Bezug auf den Einsatz digitaler Technologien in der Hochschullehre an. Darüber hinaus hält es zahlreiche Technologien für die Entwicklung digitaler Inhalte vor. Allerdings stehen nur wenige Personalressourcen der akademischen Mitarbeiter/innen für das Angebot von Dienstleistungen zur Verfügung. In den letzten Jahren ist dadurch der Service sowohl im Fortbildungs- als auch im Content-Entwicklungsbereich stark zurückgenommen worden. Durch die Übernahme weiterer Aufgabenbereiche wie die Planung der Medienausstattung für neu zu planende bzw. neu angemietete Gebäude und die hoch priorisierte Modernisierung der Medieninfrastruktur in den Bestandsgebäuden und durch den gestiegenen Bedarf Verleih von Laptops und mobilen Endgeräte bei unveränderter Personalstruktur wird das Medienzentrum stark belastet. In der Folge konnten die vorhandene Technik und das vorhandene Know-How für die Hochschule nicht ausreichend nutzbar gemacht werden.

Eine besondere Herausforderung an das Medienzentrum stellen die Bauplanungen des Neubaus am Standort Im Neuenheimer Feld dar: Es müssen planungssichere Festlegungen über die baulichen Rahmenbedingungen für zukünftige Medien- und IT-Ausstattungen getroffen werden. Die Sicherstellung einer vernetzten IT-Medienstruktur bis zum Abschluss aller Arbeiten ist personalintensiv und eine logistische Herausforderung.

Ziele

- Im Medienzentrum sollen Ressourcen sowohl für die mediendidaktische Beratung als auch für die Entwicklung innovativer digitaler Lehrformate (beispielsweise Blended-Learning-Formate) neu aufgebaut werden.

- Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung werden bisherige Services des Medienzentrums geprüft, neue Services werden konzipiert, priorisiert und im Kontext der vorhandenen und neu zu schaffenden Ressourcen ausgebracht.

Maßnahmen

Der Ressourcenaufbau kann durch verschiedene Maßnahmen erzielt werden:

- Es wird ein Pool von Tutor/inn/en erneut eingerichtet, die von Lehrenden zur Beratung und Unterstützung angefragt werden können. Ein dafür notwendiges Ausbildungs- und Beratungskonzept wird dafür entwickelt werden.
- Es wird geprüft, inwieweit sowohl Fort- und Weiterbildungsangebote als auch Coachingmaßnahmen der akademischen Mitarbeiter/innen auf deren Deputat angerechnet werden können. Auch weitere (zeitlich begrenzte) Möglichkeiten der Reduzierung dieser Deputate sollen geprüft und möglichst voll ausgeschöpft werden. Die Deputatsverluste sollen ggf. durch Lehraufträge kompensiert werden.
- Im Zuge der stärkeren Abstimmung von Bibliothek, Medienzentrum, Rechenzentrum und didaktischen Werkstätten (siehe Abschnitt 7) sollen durch Neustrukturierung und Bündelung von Services Ressourcen freigesetzt werden.

7. Organisationsstruktur im Bereich Medien und IT

Ausgangslage

Die zentralen Einrichtungen im Bereich Medien und IT - die Bibliothek, das Medienzentrum und das Rechenzentrum - haben im Vergleich zu anderen Universitäten nur eine geringe Personal- und Finanzausstattung, obwohl sie in der Regel die gleichen Dienstleistungen wie analoge Einrichtungen an Universitäten erbringen. Zudem gibt es, auch wenn man die dezentralen Einrichtungen wie beispielsweise die didaktischen Werkstätten mit betrachtet, einige Parallelstrukturen, die zusätzlich Ressourcen binden (zum Beispiel in der Ausleihe). Darüber hinaus ist die Zuständigkeit der einzelnen Einrichtungen für einzelne Services in der Hochschule nicht ausreichend bekannt. Die Zusammenarbeit der zentralen Einrichtungen gemeinsam mit der Abteilung Technik & Bau wurde bislang im Rahmen der Struktur „Zentrale Organisationseinheit Medien“ (ZOM) realisiert.

Ziele

- Ein Verbund von Bibliothek, Medienzentrum, Rechenzentrum und der Abteilung Technik und Bau soll zukünftig konsequent verfolgt und nachhaltig eingerichtet werden. Die engere und regelmäßige Zusammenarbeit der vier Einrichtungen soll Reibungsverluste minimieren.
- Die Angebote und Zuständigkeiten der Einrichtungen sollen in Rahmen des übergeordneten Verbunds neu geordnet und transparenter in die Hochschule kommuniziert werden. Zudem sollen fehlgeleitete Anfragen innerhalb des Verbunds

an die richtigen Ansprechpartner/innen weitergeleitet werden, um so eine größere Kunden- und Serviceorientierung zu erzielen.

Maßnahmen

- Die Zusammenarbeit der zentralen Einrichtungen gemeinsam mit der Abteilung Technik & Bau findet in einer neuen Form und mit größerer Konsequenz und Regelmäßigkeit statt.
- Parallelstrukturen werden analysiert und ressourcenschonender gebündelt.
- Zuständigkeiten und Ansprechpartner/innen der beteiligten IT- und Medieneinheiten werden klarer in die Hochschule kommuniziert.
- Langfristig soll im Zuge der Sanierung des Neubaus ein Lernzentrum eingerichtet werden, in dessen Rahmen Verleih- und Support-Services der Bibliothek, des Medienzentrums, des Rechenzentrums und ggf. der Didaktischen Werkstätten lokal gebündelt werden.

8. Fortbildungs- und Anreizsystem

Ausgangslage

Es gibt ein breites Angebot an hochschulinternen und externen Fort- und Weiterbildungen im Bereich des Einsatzes digitaler Lernumgebungen in der Hochschullehre. Dieses wird allerdings noch nicht in befriedigendem Maße genutzt. Gründe hierfür können sein, dass die unterschiedlichen Angebote an keiner Stelle gebündelt in die Hochschule kommuniziert werden und dass die Teilnahme zeitaufwändig ist.

Der Einsatz digitaler Technologien in der Hochschullehre bedeutet oftmals einen Mehraufwand für die Lehrenden. Daher sind Anreizsysteme von besonderer Bedeutung. Die Lehrverpflichtungsverordnung des Landes Baden-Württemberg (LVVO) bietet mehrere Regelungen, die im Sinne eines solchen Anreizsystems von der Hochschule ausgestaltet werden können:

- § 3 Abs. 2 LVVO: "Moderne, insbesondere internetbasierte Ausgestaltungen von Lehrveranstaltungen, die mit Betreuungsaufwand verbunden sind, können auf die Lehrverpflichtung in derselben Höhe angerechnet werden wie vergleichbare Präsenzveranstaltungen. Sie sind Lehrveranstaltungen im Sinne dieser Verordnung. Zur Feststellung der Vergleichbarkeit mit Präsenzlehrveranstaltungen sind insbesondere der Zeitaufwand für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung heranzuziehen. Ist die Lehrperson nicht Erstellerin oder Ersteller im Sinne von Absatz 7, ist die Anrechnung entsprechend zu verringern. Über die Höhe der Anrechnung entscheidet die Dekanin oder der Dekan, an der DHBW das Präsidium."
- § 3 Abs. 5 LVVO: "Sind an Lehrveranstaltungen zwei oder mehr Lehrpersonen beteiligt, werden ihnen Lehrleistungen entsprechend dem Maß ihrer jeweiligen Lehrbeteiligung anteilig auf die Lehrverpflichtung angerechnet. Soweit eine Lehrveranstaltung fachübergreifend durchgeführt wird, darf sie bei den beteiligten Lehrpersonen

insgesamt höchstens dreifach, bei einer Lehrperson höchstens einfach angerechnet werden."

- § 3 Abs. 7 LVVO: "Die Erstellung von konkret benannten internetbasierten Ausgestaltungen von Lehrveranstaltungen kann in einem dem Zeitaufwand entsprechenden Umfang, jedoch höchstens bis zu 25 Prozent der festgelegten Lehrverpflichtung angerechnet werden. Keine Anrechnung nach dieser Vorschrift kann erfolgen, wenn die Erstellung bereits nach Absatz 2 Sätze 5 bis 8 auf die Lehrverpflichtung angerechnet wird. Die Dauer der Anrechnung ist auf höchstens zwei Jahre zu befristen. Voraussetzung für die Anrechnung auf die Lehrverpflichtung ist die Sicherung des Gesamtlehrrangebots im jeweiligen Fach. § 5 Satz 4 gilt entsprechend."

Ziele

Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sollen übersichtlich in die Hochschule kommuniziert werden. Hierbei kann die Professional School eine koordinierende Rolle spielen. Die Anrechnungsmöglichkeiten, welche die LVVO bietet, sollen für ein Anreizsystem nutzbar gemacht und transparent in die Hochschule kommuniziert werden. Neue Fort- und Weiterbildungsangebote werden unter Berücksichtigung möglicher Anrechnungsoptionen konzipiert.

Maßnahmen

Die Professional School sammelt und kommuniziert Fort- und Weiterbildungen im Bereich des Einsatzes digitaler Medien in der Hochschullehre. Hier werden sowohl interne Angebote (Professional School, Medienzentrums, HSE) als auch externe Angebote (Hochschuldidaktikzentrum Baden-Württemberg, e-teaching.org, ...) gebündelt. Zusätzlich können hauseigene Fort- und Weiterbildungen auch in das Angebot des Hochschuldidaktikzentrums Baden-Württemberg eingebracht werden, um den Anreiz für eine Teilnahme durch den Erwerb des Hochschuldidaktik-Zertifikats zu erhöhen. Konkrete Szenarien für die Anrechnung der Konzeption und Durchführung digital gestützter Lehr-/Lernformate werden ausgearbeitet und dokumentiert. Hierzu könnte beispielsweise ein Szenario zählen, in dem ein/e Lehrende/r mit einem/r Mediendidaktiker/in unter Ausnutzung von §3 Abs. 5 LVVO eine Lehrveranstaltung in einem fachübergreifenden Team plant und durchführt.

Es wird ein Coaching-Programm angeboten, auf das sich Lehrende mit einem Digitalisierungsprojekt bewerben können. Hier können ebenfalls Anrechnungsoptionen geprüft und als Anreiz angeboten werden. Darüber hinaus werden Anreizsysteme für Studierende geschaffen, etwa in Form von Fellowships, Preisen und Würdigungen.

9. Evaluation

Ausgangslage

Die Konzeption, die Entwicklung von Maßnahmen und deren Umsetzung sowie die Weiterentwicklung der "Strategie für eine bildungswissenschaftliche Hochschule in einer zunehmend durch Digitalisierung geprägten Welt" soll angemessen evaluiert werden.

Ziele

Die Evaluation der "Strategie für eine bildungswissenschaftliche Hochschule in einer zunehmend durch Digitalisierung geprägten Welt" soll umfassend auf Basis des CIPP-Modells (Context, Input, Process, Product) evaluiert werden. Im Rahmen dieser Evaluation werden qualitative und quantitative Zielsysteme entwickelt, die sich dynamisch dem Projektfortschritt anpassen.

Context: Der Kontext der Strategieentwicklung soll auf Ebene der verschiedenen Stakeholder erfasst und in regelmäßigen Abständen auf Aktualität überprüft werden (z.B. neue gesetzliche Rahmenvorgaben, das Stimmungsbild bei Studierenden, Lehrenden und sonstigen Mitarbeitern an der Hochschule, Analyse der Curricula, Anforderungen der Schulen oder Ministerien etc.). Die Analyse des Kontextes erlaubt eine sinnvolle Ableitung und Einordnung der geplanten und umgesetzten Maßnahmen.

Input: Die zu entwickelnden und dann geplanten Maßnahmen werden vor ihrer Implementierung auf Passung mit den Zielvorgaben der Strategie und dem Kontext untersucht. Im Rahmen der Machbarkeitsanalysen geht es zu einem um eine inhaltliche Bewertung (Inhaltsvalidität), zum anderen aber auch um eine Pilotierung (z.B. neuer digitaler Lehrkonzepte).

Process: Im Rahmen der Maßnahmenumsetzung ist die Überprüfung der Implementierung einer der wichtigsten Schritte, denn gut konzipierte Maßnahmen können scheitern, wenn zum Beispiel bei einer digitalen Lehre keine Netzanbindung vorhanden ist oder Maßnahmen nur unvollständig oder in einer anderen als der geplanten Richtung umgesetzt werden. In diesem Prozess ist die Berücksichtigung der verschiedenen an einer Maßnahmenumsetzung beteiligten Stakeholder relevant.

Product: Wenn Maßnahmen gut in einen Kontext eingebettet, konzipiert und umgesetzt werden, dann sind abschließend Kennziffern zu definieren, mit denen der Erfolg der Umsetzung erfasst werden kann (z.B. Anzahl der Seminare mit digitaler Lehre, Anteil der Lehrenden, die digital lehren, Steigerung der digital literacy bei Studierenden und Lehrenden etc.). Idealerweise resultiert ein Indikatorenbündel, das in Form eines Dashboards kontinuierliche Messungen und Darstellungen des aktuellen Standes der Strategieumsetzung abbildet.

Maßnahmen

- Bildung einer Arbeitsgruppe, die ein Evaluationskonzept, das dem CIPP-Ansatz folgt, partizipativ entwickelt. Da es sich um ein relativ komplexes und dynamisches Evaluationsmodell handelt, sind regelmäßige Anpassung des Designs vorzunehmen.
- Definition der Kontextevaluation (welche Rahmenbedingungen sollen in welchen Abständen analysiert werden).
- Bildung von Key Performance Indicators (KPIs), die in den verschiedenen Bereichen der Strategie als Indikatoren bzw. zum Monitoring verwendet werden. Dieses KPI-System soll dynamisch sein (z.B. erfassen, wenn bestimmte Ziele erreicht sind) und Daten auf verschiedenen Ebenen (qualitativ/quantitativ) erfassen.
- Zusätzliche Evaluation durch externe Stakeholder (z. B. Stifterverband) und/oder Peers (z.B. Hochschulnetzwerk Digitalisierung BW) - ggfs. Gründung eines aktiven Beirates