

## DIALog 2020: Digitale Innovations-Agenda der Fachhochschule Lübeck Von der Bundesliga in die Champions League

### Warum bewerben wir uns?

Die Fachhochschule Lübeck (FHL) hat sich den Herausforderungen der Digitalisierung auf die Strukturen des Lernens frühzeitig gestellt und seit 1997 eine seitdem kontinuierlich weiterentwickelte institutionelle digitale Strategie erarbeitet. Damit verfolgt sie das Ziel, die Potentiale des Internet konsequent zur langfristigen Sicherung und Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit als Hochschule in einem globalen Bildungsmarkt zu nutzen. Das ist ihr gelungen durch Öffnung für neue Zielgruppen im Kontext hochschulübergreifender Kooperationen. Auch die aktuellen Möglichkeiten offener digitalisierter Lernformate mit E-Lectures und Massive Open Online Courses (MOOCs) hat die FHL nicht nur bereits erprobt, sondern auch als weitere Säule in ihre institutionelle Strategie integriert.

Die FHL möchte den Strategiewettbewerb „Hochschulbildung und Digitalisierung“ jetzt dazu nutzen, um ihre **erfolgreich implementierte Strategie qualitativ und quantitativ auf höherer Niveauebene innovativ weiterzuentwickeln**: Ihre digitale Innovations-Strategie soll dabei zum einen **neue Zielgruppen im Bereich internationaler Studierender erschließen**, zum anderen **neue hochschulübergreifende Kooperationsstrukturen** bei den offenen Formaten der MOOCs initialisieren und schließlich die **Einbindung der gesamten Hochschule und ihrer gewachsenen Wertekultur** in die Strategieentwicklung in einem ganzheitlichen Ansatz ermöglichen. Diese Maßnahmen sollen die Reichweite der FHL national wie international deutlich höher skalieren.

Der Reifegrad der existierenden Digitalisierungsstrategie, ihre strukturelle Verankerung, sowie die vorhandene Erfahrung im Management solcher Innovationen in länder- und hochschulübergreifenden Verbänden lassen dieses ambitionierte Unterfangen als machbar erscheinen – es ist der nächste konsequente Schritt auf dem eingeschlagenen Weg. Die FHL mit ihrer bewusst gepflegten regionalen Verankerung möchte sich auf globaler Ebene als eine Hochschule profilieren, die über das Internet weltweit den Zugang zu praxis- und anwendungsorientierter Hochschulbildung eröffnet. Das kann die FHL nicht allein schaffen, sondern wiederum nur durch konzertiertes Vorgehen in Kooperationen, die es jetzt auf globaler Ebene zu denken und gestalten gilt.

Die digitale Innovations-Strategie ist keine singuläre Aktivität, sondern **integraler Bestandteil der Hochschulentwicklungsplanung**. Die Förderung durch den Stifterverband und die Heinz Nixdorf-Stiftung würde es erlauben, die notwendigen Schritte zur Innovation des bestehenden Strategiekonzeptes professionell zu gestalten, die vertiefte Auseinandersetzung mit den sich daraus ergebenden Herausforderungen der Digitalisierung hochschulweit zu führen, sowie den Aufbau globaler Netzwerke zu unterstützen.

Wichtiger als die finanzielle Zuwendung ist für uns die Chance, an den geplanten Strategieworkshops der geförderten Hochschulen teilzunehmen. Der Austausch mit anderen Hochschulen, die ebenfalls das Veränderungspotential der Digitalisierung für ihre Hochschulentwicklung erschließen wollen, bietet ein optimales Umfeld für die Innovation der eigenen Strategie, die so nicht nur von innen gespeist wird, sondern sich in der konstruktiven Auseinandersetzung mit alternativen Ansätzen, Zielsetzungen und Methoden „über den Tellerrand hinaus“ zu wirklich neuen Dimensionen entfalten kann.

## Wer sind wir?

Die FHL wurde 1969 als eine der ersten Fachhochschulen Deutschlands gegründet. Heute studieren in den vier Fachbereichen etwa 4.500 Studierende in 16 Bachelor- und elf Masterstudiengängen, darunter fünf internationale Studiengänge, drei berufsbegleitende Online-Studiengänge und vier ausbildungsbegleitende duale Studiengänge. Durch dieses breite Spektrum bietet die Hochschule ihren Studierenden ein hohes Maß an Flexibilität und macht ein Studium auch für Zielgruppen zugänglich, denen auf herkömmlichem Weg kein Präsenzstudium in Vollzeit möglich ist.

In ihrem Entwicklungsplan hat die Hochschule drei Profilschwerpunkte herausgestellt<sup>1</sup>:

- E-Learning
- Internationale Studienangebote
- Technologie- und Wissenstransfer

Die bestehende starke Verzahnung mit der regionalen Wirtschaft wird durch den profilbildend ausgerichteten Technologie- und Wissenstransfer intensiv gefördert. Diese enge Zusammenarbeit bei der Entwicklung neuer Anwendungen kommt den Studierenden sehr zugute, da ein ausgewogenes Zusammenspiel von Theorie und Praxis Wissen begreifbarer und nachhaltig macht. Dafür wurde der Wissens- und Technologietransfer der FHL 2007 vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft im Wettbewerb „Austauschprozesse“ ausgezeichnet.

Internationales Studium ist an der FHL breit verankert: Eigene internationale Masterstudiengänge wie der Master in Biomedical Engineering wie auch kooperative Bachelor- und Masterstudiengänge mit Doppelabschlüssen, wie sie sowohl mit der Milwaukee School of Engineering(MSOE) als auch der East China University of Science and Technology(ECUST) seit vielen Jahren betrieben werden, gehören zu den stark nachgefragten Angeboten. Die Hochschule hat erfolgreich effektive Unterstützungsangebote implementiert, um die Integration der ausländischen Studierenden sicherzustellen.

Für ihr beispielhaftes Handeln zur Herstellung der Chancengleichheit von Frauen und Männern wurde der Fachhochschule 2013 zum zweiten Mal das Total E-Quality-Prädikat erteilt.

## Wo steht unsere digitale Strategie?

Die Fachhochschule Lübeck verfolgt seit 1997 eine kontinuierlich fortgeschriebene Digitalisierungsstrategie, die auf zwei Eckpfeilern beruht:

- **Wir nutzen das Internet, um uns für Menschen zu öffnen**, die im Kontext lebenslangen Lernens berufsbegleitend studieren und sich weiterbilden wollen.
- **Wir kooperieren dabei mit anderen Hochschulen**, die diese Ziele ebenfalls verfolgen. Das ermöglicht die nachhaltige Realisierung von Digitalisierungsstrategien, die eine einzelne Institution - zumindest dauerhaft - kapazitiv und/oder finanziell überfordern würden.

Auf Initiative der FHL entstand so der 2001 gegründete **Hochschulverbund Virtuelle Fachhochschule (VFH)**. Ihm gehören heute 10 Fachhochschulen aus Deutschland und der Schweiz an. Sie betreiben gemeinsam 8 berufsbegleitende Online-Studiengänge als Regelangebote, in denen insgesamt 3.300 Studierende eingeschrieben sind. Die Online-Studiengänge sind in den Fachbereichen kapazitätswirksam und dauerhaft implementiert. Bis 2017 sind derzeit drei zusätzliche Online-Studiengänge konkret geplant und in Entwicklung, die auch in Lübeck eingeführt werden sollen.

---

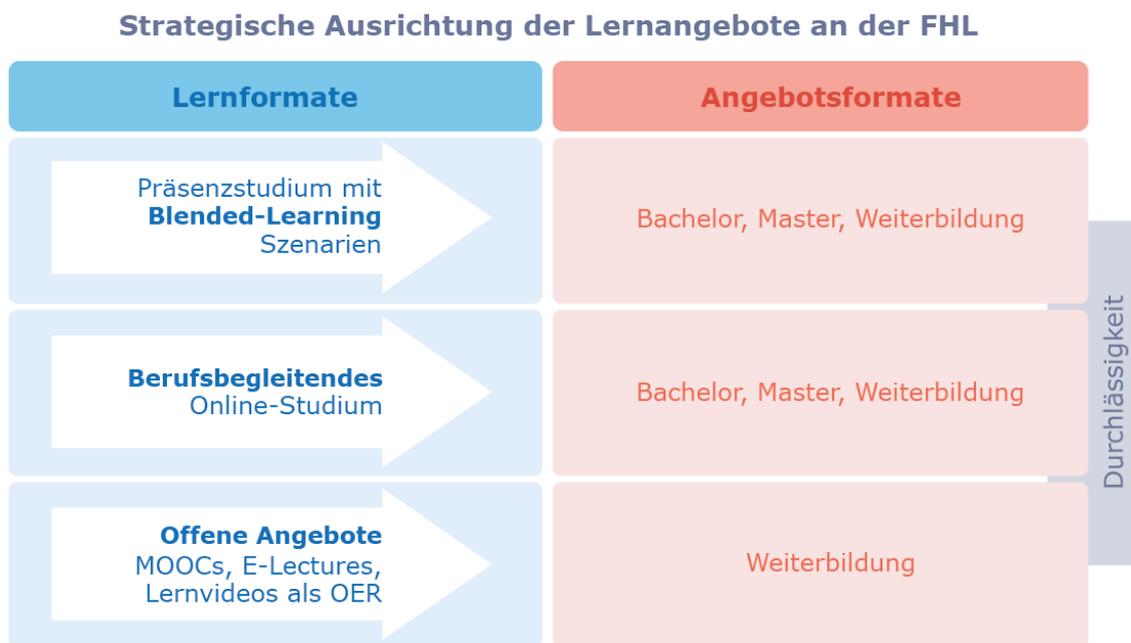
<sup>1</sup> Fachhochschule Lübeck (2005): Hochschulentwicklungsplan der Fachhochschule Lübeck, siehe: [http://www.fh-luebeck.de/Inhalt/09\\_Fachhochschule\\_intern/07\\_Services/MitarbeiterInnen\\_Service\\_INTERN/nicht-editieren/20\\_FAQ/15\\_Hochschulentwicklung/Hochschulentwicklungsplan05.pdf](http://www.fh-luebeck.de/Inhalt/09_Fachhochschule_intern/07_Services/MitarbeiterInnen_Service_INTERN/nicht-editieren/20_FAQ/15_Hochschulentwicklung/Hochschulentwicklungsplan05.pdf) (abgerufen 17.09.2014).

Die FHL verfügt seit 2001 über eine performante und nachhaltige **technisch-didaktische Infrastruktur** für Entwicklung und Betrieb von Online-Studienangeboten und -Weiterbildung. Sie umfasst Systementwicklung, technischen Betrieb, Studiengangorganisation, Modulproduktion, Qualitätsmanagement sowie Forschungs- und Entwicklungskompetenzen in Technik, Didaktik und Hochschulentwicklung. Diese Infrastruktur nutzt die jeweils neuesten Internettechnologien für **PC-gestütztes und mobiles Lernen**. Sie entwickelt sich kontinuierlich und professionell weiter. Das hohe Skalierungspotenzial, das auf den Hochschulkooperationen fußt, stellt ihre Nachhaltigkeit sicher.

Im Präsenzstudium steht allen Mitgliedern der FHL die Lernplattform Moodle mit integriertem Videokonferenzsystem für **Blended Learning-Szenarien** zur Verfügung. Diese wird mit kontinuierlich steigender Kursanzahl flächendeckend aktiv genutzt. Der dafür erforderliche Support steht zentral zur Verfügung, das gilt auch für Ressourcen zu Vorlesungsaufzeichnungen und inverted classroom-Szenarien.

Neben Online-Studiengängen bietet die FHL seit 2005 auch **Online-Weiterbildungskurse** an, an denen 2013 fast 12.000 Menschen teilnahmen. Branchenbezogenen Online-Kurse in Zusammenarbeit mit den profilbildenden Kompetenzzentren der Hochschule bilden einen Schwerpunkt des Angebotes.

Als Beitrag zu **OER** (Open Educational Resources) betreibt die Hochschule seit 2010 einen eigenen YouTube-Kanal, auf dem sie ausgewählte Animationen, Simulationen und Videos veröffentlicht. Dieser Kanal ist mit über 500.000 Klicks p.a. der erfolgreichste institutionelle YouTube-Kanal einer deutschen Hochschule.



Mit den Potentialen von **MOOCs** beschäftigt sich die Hochschule seit 2013 und hat diese neue Lernform bereits institutionell als OER in ihrer digitalen Agenda verankert. Auf strategischer Ebene setzt sich die Hochschule dabei vertieft mit der Erschließung dieses Formats für die Zielgruppe Berufstätiger auseinander, um sie als pMOOCs (professional MOOCs) bei sich profilbildend und nachhaltig zu betreiben. In einem umfangreichen BMBF-Projekt<sup>2</sup> erforscht die Hochschule nicht nur die hierfür geeigneten didaktischen und technischen Szenarien des zielgruppengerechten Formats und die Gestaltung der Übergänge zwischen nicht-formalem und formalem Lernen, auch die Entwicklung des Geschäftsmodells für eine nach-

<sup>2</sup> Das Projekt wird vom BMBF unter dem Förderkennzeichen 16OH21016 – pMOOCs gefördert.

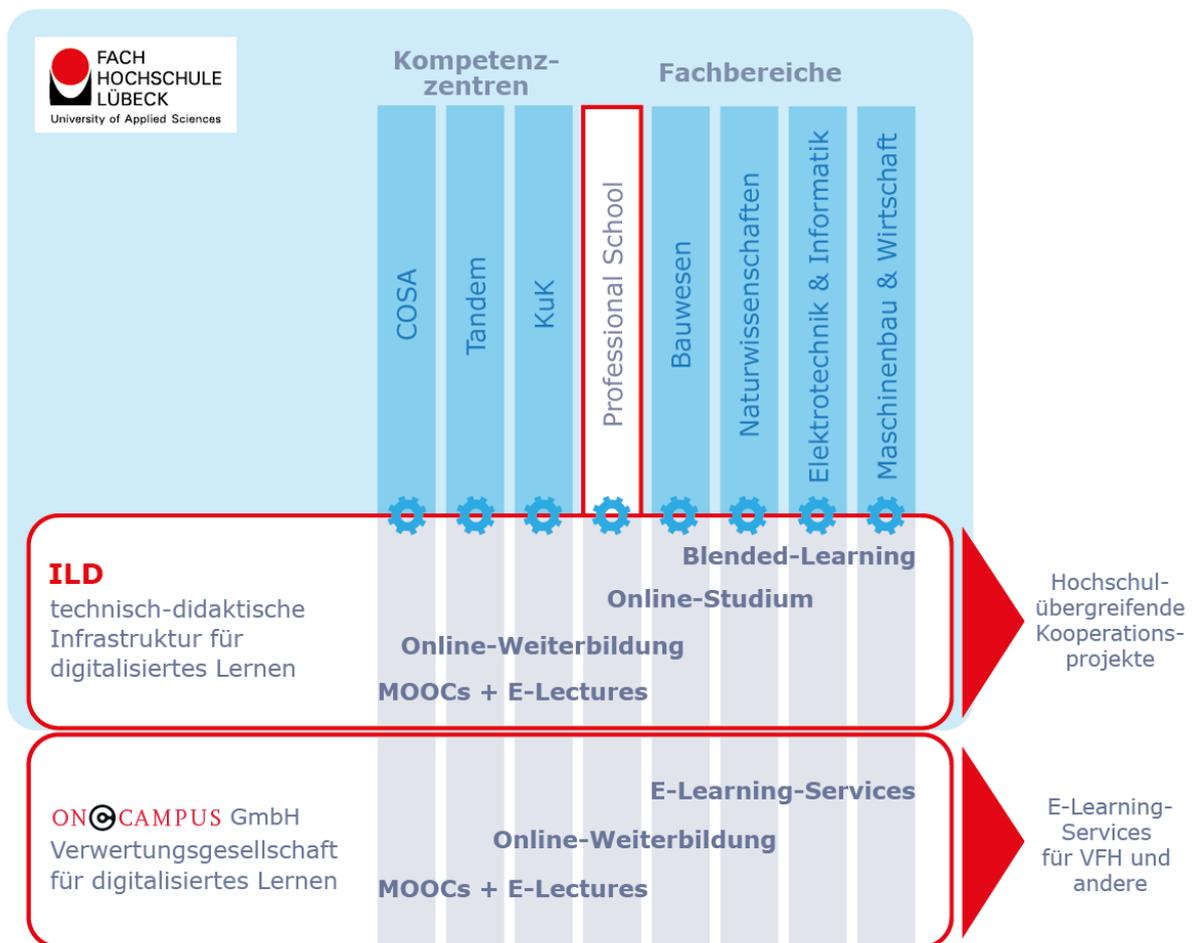
haltige Implementierung ist integraler Bestandteil der Aktivitäten. Bis 2020 wird die Hochschule insgesamt mehr als 40 MOOCs für unterschiedliche Zielgruppen entwickeln.

**Wie ist die Digitalisierungsstrategie strukturell verankert?**

Die Digitalisierungsstrategie ist in **Hochschulentwicklungsplan** und den jeweiligen **Zielvereinbarungen** der Hochschule mit dem Ministerium, wie auch in den Zielvereinbarungen des Präsidiums mit den Fachbereichen verankert. Für die Umsetzung in die Breite hat die Hochschule alle erforderlichen administrativen und organisatorischen Rahmenbedingungen bereits frühzeitig geschaffen. In enger Abstimmung mit dem Ministerium, auch bei den Novellierungen des Hochschulgesetzes, konnten so angemessene Lösungen zur Umsetzung der Strategie gefunden werden.

So verpflichtet die Hochschule Neuberufene dazu, auch in Online-Studiengängen zu lehren. Es existieren die erforderlichen Satzungen zur **deputatswirksamen Anrechnung** solcher Lehrleistungen. Ebenfalls sind durch Satzung die finanziellen Beiträge der Studierenden für die Nutzung von Online-Kursen geregelt (Medienbezugsgebühren).

Die Aktivitäten zur Digitalisierung der Lehre sind an der FHL seit 1998 institutionell gebündelt. Die Hochschule hat dafür inzwischen eine spezifische **Organisationsstruktur** entwickelt, um die vorgenannten Zielsetzungen effektiv, effizient und skalierungsfähig zu erreichen. In der Aufbauorganisation besteht sie aus drei zentralen Einrichtungen:



**Institut für Lerndienstleistungen (ILD):** zentrale technisch-didaktische Infrastruktur für digitalisiertes Lernen in Blended Learning, Online-Studium, Online-Weiterbildung und OER (E-Lectures und MOOCs)

**oncampus GmbH:** professionelle E-Learning-Services, Anbieten und Durchführen von Online-Weiterbildung, Bereitstellung von OER (E-Lectures und MOOCs)

**FHL Professional School:** Trägereinrichtung für berufsbegleitendes weiterbildendes Online-Masterstudium

Um die Managementprozesse einer so komplexen Organisation wirksam steuern zu können, verfügen die Einrichtungen über ein integriertes Qualitätsmanagement nach ISO 9001 und ISO 29990, welches durch den Germanischen Lloyd zertifiziert ist.

An diesen Einrichtungen sind insgesamt fast 70 Beschäftigte tätig.

**Welche neuen Ziele streben wir mit der digitalen Innovations-Agenda an?**

Mit der Innovation ihrer digitalen Strategie möchte die Hochschule systematisch die Handlungsoptionen nutzen, welche die disruptive Entwicklung des Internet bietet, um ihre **Strategie der Öffnung** dynamisch auszubauen, die Attraktivität des Präsenzstudiums zu erhöhen, neue Zielgruppen zu gewinnen und neue Netzwerke zu bilden. Sie möchte sich insbesondere mit den neuen offenen digitalen Angebotsformaten sichtbar profilieren.<sup>3</sup>

Ausgangspunkt bildet eine Strategiematrix, die den **Zielgruppen** die **Stufen digital unterstützter Lernformate** gegenüber stellt. Daraus lassen sich die zukünftigen Handlungsfelder systematisch und ganzheitlich ableiten:

<b>3</b>	<b>Präsenzstudierende</b>	<b>Berufsbegleitend Studierende</b>	<b>Internationale Studierende</b>
<b>Präsenzkurse + Blended Learning</b>	Präsenzstudium	Duales Studium	Int. Präsenzstudium
<b>Geschlossene Online-Kurse</b>	Propädeutische Kurse	Online-Studium Online-Weiterbildung Weiterbildende Online-Master	Int. Online-Weiterbildung Int. Online-Master
<b>Offene Online-Kurse + MOOCs und E-Lectures</b>	MOOCs	pMOOCs für Berufstätige	Int. MOOCs

- Handlungsfeld **1** Digitale Internationalisierung
- Handlungsfeld **2** Digitale Hochschul-Netzwerke
- Handlungsfeld **3** Digitale Kohäsion

Die Innovation der vorhandenen digitalen Strategie soll sich auf **drei Handlungsfelder** konzentrieren:

- 1. Digitale Internationalisierung:** Erschließung neuer Zielgruppen international Studierender durch Online-Studium, MOOCs und E-Lectures

Bislang liefen Internationalisierung und Digitalisierungsstrategie an der Hochschule parallel. Es gibt noch keine Online-Angebote für internationale Studierende. Die guten

<sup>3</sup> Vgl. dazu Dräger, Jörg; Ziegele, Frank; Centrum für Hochschulentwicklung (Hrsg.) (2014): Hochschulbildung wird zum Normalfall – Ein gesellschaftlicher Wandel und seine Folgen, Gütersloh, S.13.

Erfahrungen in den Online-Studiengängen legen es nahe, auch international Zielgruppen zu erschließen, die für das Studium an einer deutschen Hochschule nicht für längere Zeiten nach Deutschland kommen wollen oder können.

Das gilt besonders für Masterstudiengänge, bei denen auch international eine hohe Nachfrage nach berufsbegleitenden Formaten zu erwarten ist.<sup>4</sup> Gebührenfinanzierte Masterstudiengänge lassen sich unabhängig von der Entwicklung der Haushaltsfinanzierung der Hochschule realisieren und eröffnen damit bessere Skalierungsmöglichkeiten als neue grundständige Angebote.

Auf der Ebene offener Kurse sind internationale MOOCs geplant mit der Zielsetzung, Interesse für die Studiengänge der Hochschule zu stimulieren und den „student life cycle“ konsequent zu begleiten.

Für die Masterangebote ist zunächst an eine Erschließung nachfragestarker außereuropäischer Industrie- und Schwellenländer gedacht, in denen die deutsche Hochschulausbildung einen hohen Stellenwert besitzt.<sup>5</sup> Ausgangspunkte sollen die bestehenden Verbindungen nach Nordamerika und Südostasien bilden.

Eine andere Ausprägung soll die digitale Internationalisierung im Bereich der Entwicklungsländer erfahren. Hier darf nicht durch digitalen „Bildungsexport“ die Entwicklung eigenständiger lokaler Hochschulkapazitäten beeinträchtigt werden. Hierzu wird sich die FHL im Rahmen ihres Governance-Konzeptes positionieren und im Rahmen ihrer institutionellen Verantwortung Beiträge leisten, die den Aufbau regionaler Kapazitäten in Entwicklungsländern durch neue Formen digitaler Kooperation unterstützen.

Das berufsbegleitende Paradigma allein ist für die Internationalisierung nicht zielführend. Basis für eine erfolgreiche Positionierung ist vielmehr die Attraktivität deutscher Hochschulangebote und ihre Studierbarkeit vom Ausland aus. Die technologiegestützte Verbreitung ist eine effektive, effiziente und nachhaltige Methode, um Studium und Weiterbildung ohne Qualitätsverlust weltweit verfügbar zu machen.

## 2. **Digitale Hochschulnetzwerke:** Initiierung nachhaltiger hochschulgetragener Netzwerke für digitale Lernformate

Die offenen Angebotsformate der MOOCs erfordern auch die Offenheit für neue hochschulübergreifende Kooperationen. So führt die HRK dazu aus, „Verbundlösungen könnten (...) ein Ansatz sein, da einzelne Hochschulen zumindest für xMOOCs häufig nicht die notwendige Reichweite haben.“<sup>6</sup> Darüber hinaus gewährleisten Verbundlösungen die erforderliche Qualitätssicherung.<sup>7</sup> Die FHL möchte auch die neuen offenen Formate kooperativ mit anderen Hochschulen so entwickeln, dass sie dabei die eigenen Zielsetzungen ebenso aktiv umsetzen kann, wie dieses für alle am Netzwerk Beteiligten möglich sein muss. Das ist zu erreichen über Partnerschaften, die auf gemeinsamen Zielen, gemeinsamen Werten und gemeinsamem Handeln beruhen, dabei aber die Identität der Partnerinnen wahren.

In einem vertieften internen Diskurs werden zunächst die eigenen Erwartungshaltungen und Ziele herausgearbeitet. Darauf baut die Netzwerkbildung auf. Sie richtet sich zunächst auf die deutschsprachigen Länder aus. Daran schließen im Zusammenwirken mit dem Handlungsfeld Digitale Internationalisierung die Überlegungen zu internationalen Kooperationen an. Es ist zu berücksichtigen, dass sich für nationale und internationale Kooperationen unterschiedliche Konzepte herauskristallisieren können.<sup>8</sup>

<sup>4</sup> Deutscher Akademischer Austausch Dienst, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (Hrsg.) (2014): Wissenschaft weltoffen, Daten und Fakten zur Internationalisierung von Studium und Forschung in Deutschland, Bertelsmann Verlag, Bielefeld, S.12.

<sup>5</sup> Ebenda, S.80.

<sup>6</sup> Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.) (2014): Potenziale und Probleme von MOOCs - Eine Einordnung im Kontext der digitalen Lehre, in: Beiträge zur Hochschulpolitik 2/2014, Bonn, S.52.

<sup>7</sup> Ebenda, S.64-65.

<sup>8</sup> Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.) (2014): a.a.O., S.46-47.

Ein besonderes Augenmerk liegt darauf, die bestehenden Kooperationen im Verbund VFH in die offenen digitalen Netzwerke von Beginn an im partnerschaftlichen Dialog konstitutiv mit einzubringen.

**3. Digitale Kohäsion:** Integration der digitalen Öffnung in die bestehende Hochschule, insb. auch Beiträge zur Attraktivitätssteigerung der Präsenzstudiengänge

Das Handlungsfeld umfasst die hochschulweite Beteiligung am Strategieentwicklungsprozess, die Erarbeitung eines Governance-Konzeptes zur Digitalisierung, wie auch die Konzeption einer E-Governance-Plattform. Mit der starken Zunahme von Zielgruppen, die nicht physisch an der Hochschule sind, wird der Aspekt der E-Governance noch bedeutsamer, weil es die einzige sinnvolle Alternative ist, um die aus der räumlichen und zeitlichen Entfernung Studierenden auch praktisch in Gremienstrukturen und Organisationsentwicklungsprozesse adäquat einzubeziehen. Auch die Governance-Kriterien der Rechenschaftslegung, Verantwortlichkeit, Transparenz und Fairness können so effektiv und effizient hochschulweit unterstützt werden.

Das Governance-Konzept zur Digitalisierung soll den spezifischen Herausforderungen der Digitalisierung vorausschauend begegnen: im Kontext der offenen Kursangebote (MOOCs) muss z.B. der Diskurs erfolgen zum Umgang mit den personenbezogenen Daten der Teilnehmenden und zu den Konsequenzen, die sich daraus für Partnerschaften mit kommerziellen Anbietern ergeben.<sup>9</sup>

So, wie die Expansion der Strategie in neue Zielgruppen und Partnerschaften durch die vorhandene digitale Expertise und Infrastruktur der Hochschule überhaupt erst ermöglicht wird, müssen umgekehrt auch die Mehrwerte an Expertise und Infrastruktur, die dadurch geschaffen werden, auch den bestehenden Zielgruppen zu gute kommen über bessere Dienstleistungen, Unterstützungsstrukturen und Angebote. Sonst hätte die Strategie-Innovation keinen Nutzen für sie. Bezogen auf das Format der MOOCs soll das auch dadurch erreicht werden, dass sie systematisch den „student life cycle“ von Präsenzstudierenden und berufsbegleitend Studierenden mit unterstützen.<sup>10</sup>

### Wie wollen wir die Strategieinnovation umsetzen und verankern?

Träger des Strategieinnovations-Prozesses ist das ILD, in dem die E-Learning-Aktivitäten der Hochschule strategisch und operativ gebündelt sind. Geleitet wird der Prozess durch ein **Lenkungs-Team**, welches aus den Verantwortlichen für diese Agenda besteht:

**Dr. Muriel Kim Helbig**, Präsidentin der Fachhochschule Lübeck: Lenkung des Gesamtprozesses, schwerpunktmäßig der Integration der digitalen Agenda in den Prozess der Hochschulentwicklungsplanung

**Prof. Dr. Joachim Litz**, Vizepräsident der Fachhochschule Lübeck: verantwortlich für die Zielgruppe internationaler Studierender und Leitung des Handlungsfeldes 1: Digitale Internationalisierung

**Prof. Dr. Rolf Granow**, Direktor des Instituts für Lerndienstleistungen: verantwortlich für die Zielgruppe der berufsbegleitend Studierenden und Leitung des Handlungsfeldes 2: Digitale Hochschulnetzwerke

**Prof. Dr. Holger Hinrichs**, Beauftragter für das Qualitätsmanagement der Hochschule: verantwortlich für die Zielgruppe der Präsenzstudierenden und Leiter des Handlungsfeldes 3: Digitale Kohäsion

Es wird eine **wissenschaftliche Koordinationsstelle** für den Entwicklungsprozess eingerichtet, die in Zusammenarbeit mit bestehenden Ressourcen für die Strategieentwicklung mit der operativen Umsetzung der Aktivitäten in den Handlungsfeldern betraut ist. Das Projektteam besteht aus

<sup>9</sup> Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.) (2014): a.a.O., S.28-29.

<sup>10</sup> Bischof, Lukas; Stuckrad, Thimo; Centrum für Hochschulentwicklung (2013): Die digitale (R)evolution? – Chancen und Risiken der Digitalisierung akademischer Lehre, Arbeitspapier Nr. 174, Oktober 2013, S.26-27.

- N.N. wissenschaftliche Koordination
- Andreas Dörich: Digitale Internationalisierung und Digitale Hochschulnetzwerke
- Stefanie Herbst: Digitale Internationalisierung und Digitale Kohäsion
- Farina Steinert: Digitale Hochschulnetzwerke
- Arne Welsch: Digitale Kohäsion
- Andreas Wittke: Digitale Kohäsion und Digitale Hochschulnetzwerke

Die hochschulweite Information, die Diskussion und die Mitwirkung an der Strategieentwicklung erfolgt in den etablierten Gremien- und Beteiligungsstrukturen der Hochschule, über den Beirat des ILD, in dem alle Fachbereiche vertreten sind, sowie über die operativen Koordinierungsstellen zwischen ILD und Fachbereichen.

Die Ergebnisse der digitalen Innovations-Agenda bilden die in den Hochschulentwicklungsplan **integrierte digitale Gesamtstrategie** sowie die in die Zielvereinbarungen integrierte **Agenda zur Umsetzung** dieser Strategie.

### Roadmap zur Digitalen Innovations-Agenda

Ergebnisse der bestehenden digitalen Agenda		DIAlog 2020			
		Digitale Internationalisierung	Digitale Kooperation	Digitale Kohäsion	
<b>2015</b>	+ 4 MOOCs	Konzeptentwicklung			Entwicklung
<b>2016</b>	+ 4 MOOCs personalisierte Lernumgebung	Konzepterprobung			
		Evaluation und Implementierung			
<b>2017</b>	+ 7 MOOCs + 3 Online-Studiengänge	+ int. MOOCs	nationale und internationale Netzwerke	gelebte Governance- und Kohäsionsstrategie	Betrieb
<b>2018</b>	+ 7 MOOCs	+ int. MOOCs + 1 int. Online-Master			
<b>2019</b>	+ 7 MOOCs + 1 Online-Studiengang	+ int. MOOCs + 1 int. Online-Master			
<b>2020</b>	+ 7 MOOCs + 1 Online-Studiengang	+ int. MOOCs + 1 int. Online-Master			

#### Perspektive 2025

##### Quantitativ

- Professional School: von derzeit 0 auf ~ 1000 Studierende
- Internationales Online-Studium: von derzeit 0 auf ~ 1000 Studierende
- Online-Weiterbildung: von derzeit 10.000 auf ~ 30.000 Teilnehmende
- MOOC: von derzeit 10.000 auf ~ 100.000 Teilnehmende
- E-Lectures: von derzeit 500.000 auf ~ 2.000.000 Clicks

##### Qualitativ

Kontinuierlich verbesserte digitale Leistungen für **alle** Zielgruppen

## Welche Erfolgs- und Risikofaktoren sehen wir?

Das Vorhaben birgt Chancen und Risiken, die durch interne und externe Faktoren bestimmt werden. Der Strategieentwicklungs- und Implementierungsprozess wird entsprechend durch eine **Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse** (FMEA) gesteuert. Die interne Chance besteht darin, dass die expansiven Aktivitäten zu Effizienz- und Qualitätssteigerungen der Infrastruktur beitragen. Es entstehen **Skaleneffekte** und **Lernkurven** durch die Vergrößerung und die Verbreiterung der Aktivitäten in technischer und sozialer Hinsicht. Es entstehen demnach positive Effekte auch für die Digitalisierung des Präsenz- sowie des Online-Studiums. Internes Risiko besteht umgekehrt darin, dass digitale Internationalisierung und Netzwerkbildung zu einer technischen und mentalen Abkopplung von den bestehenden Aktivitäten führen. Das Arbeitspaket „Digitale Kohäsion“ sorgt für die entsprechende Balance.

Als externes Risiko für den Strategieprozess gelten **politische und rechtliche Faktoren** sowie Faktoren im weiteren externen Umfeld der FHL und ihrer Netzwerke. Wesentlich sind dabei die Abhängigkeit von der **Hochschulgesetzgebung** und damit verbundenen Ressourcenzuweisungen, die in Landesverantwortung liegen. Hinzu kommt die **Dynamik des Wettbewerbs**, denen Hochschulen – auch aufgrund gesetzlich verankerter Autonomie - ausgesetzt sind. Externe Chancen sind gleichsam zu berücksichtigen. So bietet der Wettbewerb im Hochschulsystem auch ausreichend **Freiheiten**, um die geplante Digitalisierungsstrategie erfolgreich umzusetzen.

## Wie wollen wir die Strategieinnovation evaluieren?

Der Strategieentwicklungsprozess und seine Implementierung werden systematisch evaluiert. Das erforderliche Evaluationssystem mit den entsprechenden Erhebungspunkten und den Kriterien für Zwischenerfolg und Erfolg wird in der Anschubphase mit allen Beteiligten ausgearbeitet. Im Hinblick auf die Erreichung der gesteckten qualitativen und quantitativen Ziele wird der jeweilige Fortschritt sukzessiv erhoben und durch **jährliche Zwischenberichte** hochschulöffentlich zugänglich gemacht. Durch die Evaluation wird aufgezeigt,

- wie realisierbare Standards und Studienformate für die jeweiligen Zielgruppen aussehen müssen, damit Studierbarkeit gewährleistet ist,
- welche Partnerschaften sich für das MOOC-Netzwerk eignen,
- wie diese organisatorisch und rechtlich gestaltet werden können,
- welche Governance-Standards für kohäsive Entwicklungen erforderlich sind und
- wie die am Strategieprozess beteiligten Personen das Vorgehen und ihre Einbindung beurteilen.

Mit dem Ziel einer dauerhaften Strategieimplementierung ist die Bewertung von Prozessaktivitäten in Bezug auf ihren **Beitrag zur Nachhaltigkeit** ein wesentlicher Fokus der Evaluation. Durch die Vernetzung der geförderten Hochschulen wäre ggf. auch die Möglichkeit denkbar und sicherlich zielführend, eine hochschulübergreifende Strategieevaluation zu gestalten.

## Wofür wollen wir den Förderbetrag einsetzen und welche Beiträge leisten wir selbst?

Die systematische Entwicklung und Implementierung der Digitalisierungsstrategie wird in enger Verzahnung mit **bestehendem Hochschulpersonal** erfolgen, damit Effizienz, Effektivität und Nachhaltigkeit gesichert sind. Sie bedarf jedoch zusätzlicher Ressourcen in der intensiven und aufwändigen **Startphase**, um alle Fäden systematisch an einer Stelle zusammenzuführen. Der Förderbetrag soll deshalb eingesetzt werden, um den Strategieentwicklungsprozess an der FHL zu koordinieren und zu unterstützen.

Es wird dafür eine Stelle für einen **wissenschaftliche/-n Koordinator/-in** geschaffen, die sich um die organisatorischen Belange der drei Arbeitspakete Internationalisierung, Hochschulnetzwerke und Kohäsion kümmert. Gemeinsam mit dem Lenkungs- und Projektteam

wird sie die wesentlichen Schritte mit den Beteiligten planen, umsetzen und evaluieren. So wird sie aktiv in die Netzwerkbildung und in die Anbahnung der Internationalisierungsaktivitäten eingebunden sein. Sie übernimmt die Kommunikationsmaßnahmen für den Strategieaufbau, sowohl nach innen als auch nach außen. Sie koordiniert die Bereitstellung und den Aufbau der erforderlichen Plattformen für das Wissensmanagement und die internationale Zusammenarbeit. Neben Personalkosten werden dabei auch Reisekosten für den Aufbau der internationalen Netzwerke erforderlich.

Die Anschubphase, die durch das Preisgeld abgedeckt wird, dient der Strategieentwicklung bis 2016. Die anschließende Implementierung des Strategiekonzeptes erfolgt dann mit bestehendem Personal.

### **Wie sichern wir die Nachhaltigkeit der digitalen Innovations-Strategie?**

Die Digitalisierungsstrategie wird im Zeitraum 2014-2016 entwickelt und es werden dabei die wesentlichen strukturellen, organisatorischen und ressourcenbezogenen Voraussetzungen für ihre spätere Implementierung bis 2020 geschaffen. Mit dieser Implementierung sollen dann die für den Horizont 2025 perspektivisch angestrebten qualitativen und quantitativen Ziele erreicht werden. Die Strategieentwicklung ist so angelegt, dass sie mit den **bestehenden Strukturen** eng verzahnt ist. Dabei spielen sowohl Ressourcenbetrachtungen als auch organisatorische Aspekte eine maßgebliche Rolle für den Implementierungserfolg. Die zu definierenden Prozesse werden in das bestehende Qualitätsmanagementsystem der Hochschule, des ILD und der oncampus GmbH eingefügt und damit nachhaltig verankert.

Die zielgerichtete Internationalisierung wird dauerhaft **Einnahmen** erbringen, so dass sich die entstehenden weiterbildenden Masterangebote selbst tragen werden. Der Betrieb von MOOCs soll durch ECTS-Fähigkeit und ihre Verzahnung mit Regelangeboten in die Zuweisungen des **Hochschulhaushaltes** integriert werden. Die Skalierungsmöglichkeiten steigen durch die ausgebauten Partnernetzwerke, die somit die Nachhaltigkeit der Strategie in Richtung einer entwicklungsfähigen Organisation befördern.