

Fundamentale Veränderung

Thomas Schroeder¹, Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW

“The new technologies of the internet and multimedia are not merely enhancing the teaching and learning environment - they are fundamentally changing it” (A.W. Tony Bates)

Es ist der 17.01.2019. Ich bin in Münster am Studienort der HSPV NRW und spreche mit engagierten Studierenden über den Einsatz unserer Lernplattform ILIAS. Die Studierenden sollen als Multiplikatoren wirken und als sogenannte “ILIAS-Agenten” in (nicht ganz so) geheimer Mission die Lehre von unten verändern. Der Alltag sieht zwar eine Nutzung von ILIAS vor, doch berichten viele Studierende über eigens angelegte Austauschgruppen, weil nicht alle Lehrenden die Lernplattform nutzen. Man bedenke! ... wir reden hier nicht über KI, Learning Analytics oder Robotik (was aktuelle Trendthemen in den Medien sind), sondern über das Bedienen einer mittlerweile sehr ausgereiften Software, die die Bereitstellung und Distribution von Materialien ermöglicht.

Ist es überraschend, dass wir 2019 über Multiplikatoren sprechen müssen, die einem Technik und ein Lernmanagement näherbringen müssen, während das Stichwort Digitalisierung gerade in jeden Kontext gepresst und uns versichert wird, dass die Welt aus Nullen und Einsen alles fundamental verändern wird? Das Zitat von Bates ist **über 10 Jahre alt** und hat wohl die Komponente Mensch außer Acht gelassen, die diese Veränderung auch annehmen und umsetzen muss. Die Hoffnung, dass es endlich neue junge, engagierte Lehrende „regnet“, die mutig das Thema Digitalisierung annehmen und neben einer papierlosen Lehre auch innovative Lehr-/Lernszenarien ausprobieren, wird so nie stattfinden. Eine Veränderung ist immer ein Prozess und kein Schalter, der einfach umgelegt werden kann. Medial wird gerne von einer Revolution oder gar Disruption gesprochen, doch in der Realität ist es eine langsam voranschreitende Evolution. Den EINEN Lehrenden gibt es nicht. Es gibt ein ganzes Spektrum an Lehrenden, die alle unterschiedliche Erfahrungen gemacht haben und durch diese von anderen um sie herum

beeinflusst werden. Die aktuelle Coronakrise verdeutlicht dies wieder. Neben denen, die etwas verändern oder verändern wollen gibt es auch immer die „Bewahrer“, die an bestehenden Strukturen festhalten wollen. Das beste Beispiel ist der offene Brief zur Verteidigung der Präsenzlehre.² Doch es ist offenkundig, dass diese Kontrastierung gar nicht zum Alltag gehört. So könnte man via Adobe Connect oder Zoom eine voll präsente Lehre durchführen, genauso wie man am Studienort die Lehre digital aufziehen könnte, indem LiveVotings zur Aktivierung eingesetzt und Gruppenarbeiten direkt am Laptop erstellt und noch am selben Tag im Plenum über den Beamer allen vorgestellt werden. Wir müssen uns „immunisieren“ vor „polarisierenden Zuspitzungen“³, wie Kerstin Stüssel in der Zeit schrieb. Das Digitale ist ebenso wenig wegzudenken, wie der oder die Lehrende. Es geht einzig und allein um eine ständige Weiterentwicklung und Verbesserung der Lehre. Und ja, auch um Veränderung. Doch bitte haben Sie keine Angst.

Das Zauberwort heißt hier Ausprobieren. Wann und wo haben neue Lehrende denn die Möglichkeit, sich auszuprobieren, wenn sie digitale Lehre nicht gerade selbst erfahren haben und bereits erleben konnten, dass es funktioniert. Einer Lehrperson werden Fehler oft nicht zugestanden und auch sie selbst haben oft nicht die Selbstsicherheit, Fehler gegenüber den Studierenden zu machen. Dabei gehört es durchaus zum Lernprozess dazu, beispielsweise bei einem ILIAS-Test oder einer Übung ein Häkchen falsch im Lernmanagementsystem gesetzt zu haben. Die Erfahrung wird am Ende die entsprechende Medien**bedien**kompetenz bringen. Wer hier Sorge vor Fehlern hat, wird nie ins Handeln kommen.

Lehrende, die so denken, werden auch noch so unterrichten, wie sie es kennengelernt haben.

Der Lehrende, der Autorität ausstrahlt, mehr weiß und besser handelt als seine Studierenden. Die oft beschriebenen Rollenveränderungen vom Lehrer zum Lernbegleiter - die von digitalen Lehren und Lernen eigentlich provoziert werden - werden im Alltag viel zu oft nicht umgesetzt.

Wer bloß auf die vielen Möglichkeiten verweist, zeigt auf die Technik, aber nicht auf die Personen, die die Technik bedienen sollen.

Hochschulkultur an der HSPV NRW - ein Beispiel

Tritt man einen Schritt zurück und versucht das „große Ganze“ zu betrachten, dann fällt auf, dass beispielsweise die HSPV NRW eine duale Hochschule ist. Die Studierenden werden von der „Praxis“ (Polizei und Verwaltung) entsandt, um mit neuen Kompetenzen die Praxis zu meistern.

Doch der theoretische, hochschuldidaktische Anspruch kann nicht ohne die Berücksichtigung der Hochschul- bzw. Organisationskultur gelingen. Nach mehreren förderstarken Leuchtturmprojekten hat man in den ersten Wellen des E-Learning festgestellt, dass sich an den Lehr- und Lernweisen an der breiten Basis fast nichts getan hat. Zwar können diese Leuchttürme auch auf andere Lehrende „ausstrahlen“, doch ist es nicht mehr als ein Impuls und Ideengeber. Zu viele Akteure und Organisationssysteme von außen wirken auf das System Hochschule an der HSPV NRW. Damit aus diesem ersten Impuls mehr werden kann, müssen die Lehrenden dies in ihrer täglichen Arbeit „weiter-spinnen“ dürfen. Sie müssen „Gleichgesinnte“ treffen und sich austauschen können. Neben den offensichtlichen Angeboten dazu, muss es aber auch von den anderen Lehrenden so gelebt werden. Was bringt einem ein Angebot zum Austausch mit Kolleginnen und Kollegen, wenn man an einem Studienort mit 40 bis 50 Lehrenden am Austauschtag zu dritt darsitzt und man das Gefühl bekommt, man denkt anscheinend anders, als die Kolleginnen und Kollegen.

Der Mensch ist nun mal ein Herdentier und sucht bei seinen Mitmenschen nach Orientierung und Sicherheit; gerade wenn man mutig genug ist und mit seiner Lehre in

ungewisse Fahrwasser des digitalen Ausprobierens tritt. Sobald wir das verstehen, haben wir die Möglichkeit, hier eine (fundamentale) Veränderung zu initiieren. Die Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW setzt jedoch nicht nur hauptamtlich Lehrende ein, sondern insgesamt über 1000 nebenamtlich beschäftigte Dozenten. Die Veränderung kann trotz der gewonnenen Kenntnisse nicht, wie es literarisch cooler wäre, „disruptiv“ erfolgen. Sie muss vielmehr unaufgeregt, realistisch, aber trotzdem nicht weniger ambitioniert auf einen deutlich längeren Zeithorizont erfolgen. Meiner Einschätzung nach braucht es weitere fünf bis acht Jahre. Ja selbst im Jahre 2020 noch.

Das passende wissenschaftliche Konstrukt für die Beeinflussung der „Herde“ ist die Veränderung der Organisationskultur.

Nach Edgar Schein⁴ ist Organisationskultur zunächst ein Muster gemeinsam geteilter, grundlegender Annahmen. Diese gemeinsam geteilten, grundlegenden Annahmen gibt es auch an der HSPV NRW: an jedem Studienort, von Bielefeld bis Köln.

Was heißt das für Veränderungsimpulse aus der Verwaltung?

Tägliche Veränderung (er)leben

Die Lehrenden müssen die Notwendigkeit der Veränderung Tag für Tag selbst erfahren. Lehrbeauftragte müssen jedes Mal, wenn Sie die Tür zum Studienort öffnen, die Veränderung spüren. Sie müssen den Fortschritt der Hochschule als Ergebnis ihres eigenen Denkens und Handelns begreifen.

Ein Baustein ist das Gebäude, der Lernraum und dessen technische Ausstattung. Hier setzt die HSPV NRW bereits ein Zeichen und rollt zurzeit das Projekt Medientechnik für alle Studienorte aus. Neben neuen Beamern und Medientischen ist in jedem Kursraum auch auf das mediendidaktische Konzept des BYOD (Bring Your Own Device) geachtet worden. Die drahtlosen Endgeräte der Studierenden können direkt mit der Medientechnik des Kursraums verbunden werden. Dabei ist es egal, ob dies ein Windows-Laptop, ein Android-Smartphone oder ein iPad ist. Bis zu vier Endgeräte gleichzeitig können von der Medientechnik

verarbeitet werden und vom Beamer an die Wand projiziert werden.

Dabei kommt es teilweise zu Überforderungs- und Akzeptanzproblemen. Die, so weise ich als Pädagoge gerne unaufgeregt darauf hin, normal sind. Erst die (vielleicht unbequeme) Irritation (Perturbation) schafft es, bestehende Denk- und Lernweisen zu verändern und Neues zu Lernen im Sinne einer Assimilation. Und ja, auch bei der Implementierung der neuen Medientechnik wurde nicht alles bedacht und analog zum Lernmanagementsystem der ein oder andere Haken falsch gesetzt. Doch werden diese Stolpersteine nach und nach entfernt.

Unsere hauptamtlich Lehrenden bekommen zudem einen Laptop und wahlweise noch eine Dockingstation plus 27“ Monitor für zu Hause. Ein weiterer Baustein ist der Mensch, der diese Geräte bedienen muss. Hier setzen wir auf die Menschen selbst und verstehen sie als Akteure in einem bereits vorhandenen sozialen System „Hochschule“. Im Sinne einer soziotechnischen Systemtheorie gilt es nicht nur das technische System zu optimieren, sondern auch das soziale System. Im Hinblick auf die „Fundamentale Veränderung“ wollen wir Lehrende und Studierende gleichermaßen als sogenannte Multiplikatoren ausbilden und einsetzen, um dezentral an den jeweiligen Studienorten für eine digitale Lehre zu werben. Was wirkt besser als eine Empfehlung? Es geht nicht nur um den Lehrenden, sondern auch um die Lehrenden um ihn herum. Hierfür wurde extra eine neue Stelle (seit Dezember 2019) im Teildezernat E-Learning geschaffen. Die Stelleninhaberin bzw. der Stelleninhaber soll sich ausschließlich mit dem Aufbau und der Pflege eines großen Multiplikatorennetzwerks beschäftigen. Insgesamt 22 Lehrende wirken seit Sommer 2020 (aus aktuellem Anlass nur bedingt in Präsenz) an fast jedem Studienort der HSPV NRW. Zudem sollen auch pro Studierendenkurs mindestens eine Studierende bzw. ein Studierender als Multiplikator gewonnen werden.

So werden alle Akteure der Hochschule nach und nach und immer wieder mit der Thematik und den neuen Medien konfrontiert. Mit den vielen Maßnahmen haben wir die Chance, die Verhaltensweisen von Lehrenden und Studierenden zu beeinflussen, um - nach Bates - die Lehre fundamental zu verändern. Aus der Verhaltenspsychologie wissen wir beispielsweise, dass wir bis zu 12 Wochen brauchen, um etwas Neues zu unserer Gewohnheit zu machen. Erst dann wird es zu einer Art Automatismus, der keiner bewussten Entscheidung unseres Gehirns mehr bedarf. Neue Medien vor Ort, ein sich veränderndes soziales Umfeld, welches leichten Druck ausübt, und Anerkennung für das „Ausprobieren“ neuer Lehrmethoden, kann in der Kombination mit permanenter Übung zu einer neuen Lehr-/Lernkultur erwachsen, die in jedem Einzelnen einer Hochschule beginnt.

Allein das Narrativ der Digitalisierung über eine Hochschule zu spannen, wird keine Veränderung in Gang setzen. Dazu braucht es Maßnahmen/Handlungen und (teils mutige) Entscheidungen zu unbekanntem Wegen; sowohl von Lehrenden als auch von Leitungs- und Verwaltungsebene.

Veränderung in einem nie endenden Spannungsverhältnis

Gehe ich davon aus, dass mit all den Anstrengungen die fundamentale Veränderung alla Bates einsetzt? Eher nicht.

Vielmehr setze ich auf eine nie endende Veränderung, die immer im Spannungsfeld stattfinden wird. Der einen Seite geht es nicht schnell genug und der anderen Seite geht es zu schnell. Als zentrale E-Learning-Stelle gilt es, dieses Spannungsfeld durch geeignete Maßnahmen für alle Akteure der Hochschule möglichst klein, vielleicht sogar „spannend“, auszugestalten und die Mitte dieser Differenzen möglichst weit in die Richtung einer modernen, erfolgreichen und natürlich auch digitalen, (Hochschul-)lehre zu bringen.

¹ *Dipl.Päd. Thomas Schroeder* ist seit 2014 an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW. Er ist dort Teildezernat im Bereich E-Learning. Zudem ist er im Vorstand des ILIAS elearning e.V.

² <https://www.praesenzlehre.com/> [Stand: 23.07.2020]

³ <https://www.zeit.de/2020/27/praesenzlehre-universitaeten-corona-massnahmen-digitalisierung> [Stand:23.07.2020]

⁴ Schein, Edgar (2004): *Organizational Culture and Leadership* (Jossey-Bass Business & Management), John Wiley & Sons Verlag; San Francisco, 3. Auflage