

**Strategiewettbewerb „Hochschulbildung und Digitalisierung“**

Antragstellende Hochschulleitung

Name der Hochschule: Hochschule für nachhaltige Entwicklung  
Eberswalde

Titel, Vorname, Name  
des Hochschulleiters: Prof. Dr. Wilhelm-Günther Vahrson

Anschrift: HNEE  
Schicklerstraße 5  
16225 Eberswalde

Für Nachfragen: Projektleiter/Ansprechpartner

Titel, Vorname, Name: Kathrin Franke

Telefonnummer: 0 33 34 657 459

E-mail Adresse: kathrin.franke@hnee.de

Name des Konzepts: Digitalisierungsstrategie der HNEE

Die Hochschulleitung reicht den beiliegenden Antrag für den Strategiewettbewerb „Hochschulbildung und Digitalisierung“ ein.

30.9.2014



**HNE Eberswalde**  
Hochschule für nachhaltige Entwicklung (FH)  
Schicklerstraße 5  
16225 Eberswalde

Datum, Unterschrift, Stempel

**Claas Cordes**  
Kanzler

Antrag Nr.: (bitte nicht ausfüllen)

## Digitalisierungsstrategie der HNEE

(Einreichung beim Strategiewettbewerb Hochschulbildung und Digitalisierung des  
Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft)

### Inhaltsverzeichnis

1.	Am Ufer .....	1
2.	Was wir erreichen wollen .....	1
2.A.	Dynamischer Strategieprozess .....	1
2.B.	Digitales Empowerment .....	2
2.C.	Digitales Lehren und Lernen .....	2
2.D.	Weiterentwicklung der digitalen Infrastruktur .....	2
3.	Was wir haben .....	3
3.A.	Dynamischer Strategieprozess .....	3
3.B.	Digitales Empowerment .....	3
3.C.	Digitales Lehren und Lernen .....	3
3.D.	Weiterentwicklung der digitalen Infrastruktur .....	4
4.	Was wir nicht wissen .....	4
4.A.	Dynamischer Strategieprozess .....	4
4.B.	Digitales Empowerment .....	5
4.C.	Digitales Lehren und Lernen .....	5
4.D.	Weiterentwicklung der digitalen Infrastruktur .....	5
5.	Was wir tun wollen .....	6
5.A.	Dynamische Strategieentwicklung .....	6
5.B.	Digitales Empowerment .....	6
5.C.	Digitales Lehren und Lernen .....	6
5.D.	Weiterentwicklung der digitalen Infrastruktur .....	7
6.	Wofür wir unser eigenes Geld ausgeben wollen .....	7
6.A.	Dynamische Strategieentwicklung .....	7
6.B.	Digitales Empowerment .....	7
6.C.	Digitales Lehren und Lernen .....	7
6.D.	Weiterentwicklung der digitalen Infrastruktur .....	7
7.	Wofür wir fremdes Geld ausgeben wollen .....	8
7.B.	Digitales Empowerment .....	8
7.C.	Digitales Lehren und Lernen .....	8
7.D.	Weiterentwicklung der digitalen Infrastruktur .....	8
8.	Vor dem Besteigen des Surfboards: Diskursive und operative Wellen .....	8
	Anhang: .....	11

## 1. Am Ufer

Die HNEE diskutiert aktuell ihr Hochschulentwicklungskonzept „Strategiefelder für die Hochschulentwicklung 2015 bis 2020“. Mit dem 2014 beim Brandenburger Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur einzureichenden Konzept will die HNEE einen strategischen Prozess organisieren, mittels dessen sie in den nächsten fünf Jahren ihre organisatorische Weiterentwicklung entscheiden und gestalten möchte. Auf den Feldern Kompetenzförderung, Wissensentfaltung, Personalentwicklung und Netzwerkbildung werden diskursive und operative Prozesse angestoßen, die klären helfen sollen, wie sich das Paradigma der Nachhaltigkeit in den nächsten zwanzig Jahren verändern wird, welche Herausforderungen es an moderne Hochschulen im Allgemeinen und an die HNEE im Besonderen richten wird, und wie die HNEE darauf reagieren will. Im Entwurf dieses Hochschulentwicklungskonzeptes ist die Entwicklung und Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie für die HNEE vorgesehen, da die vor uns liegenden Veränderungen unserer natürlichen, technischen, sozialen und kulturellen Lebenswelten sowie unsere wissenschaftliche Reflexion darüber sowohl von der digitalen als auch der nachhaltigen Revolution getrieben werden. - Und somit der bewussten Gestaltung bedürfen.

## 2. Was wir erreichen wollen

Die Frage nach unseren Zielen beantworten wir in zwei Anläufen. Mit unserer ersten Antwort kommen wir auf übergeordnete, eher weiter gefasste Ziele. Im Kern stellen sie die Handlungsfelder dar, auf denen wir Digitalisierung an der HNEE vorantreiben wollen: Mittels eines **dynamischen Strategieprozesses** wollen wir Entwicklungen und Erfahrungen, geschaffene Infrastrukturen und Ressourcen erfassen, systematisieren und weiter qualifizieren. Mit **digitalem Empowerment** wollen wir die Potenziale und IT-Kompetenzen aller an der HNEE Lehrenden, Lernenden und Arbeitenden fördern. **Digitales Lehren und Lernen** wollen wir erproben und gestalten, es kontextualisieren in unserem generellen Anliegen, Lehr- und Lernformen weiter zu entwickeln. Mittels der **Weiterentwicklung unserer digitalen Infrastruktur** wollen wir bestehende Hard- und Softwarewelten konsolidieren und in einer Weise erweitern, die sie noch passfähiger macht zu den HNEE-Themen und –Paradigmen, unseren Lehr- und Lernformen, den sich wandelnden Zielqualifikationen unserer Studentinnen und Studenten.

Diese Handlungsfelder stellen die horizontale Dimension unseres Strategieprozesses dar. In der vertikalen Dimension wollen wir sie, ausgehend von zunächst sehr einfach und pragmatisch formulierten Fragen, in mehreren diskursiven und operativen Wellen durchdringen und öffnen für technologische und wissenschaftliche Innovation.

Dieses Strategiepapier stellt die erste diskursive Welle dar. Überprüfen wir unsere Handlungsfelder nach dem, was wir erreichen wollen, so formieren sich erste Spezialisierungsziele, zu denen im weiteren Strategieprozess neue und andere treten werden und sollen:

### 2.A. Dynamischer Strategieprozess

Es soll eine Digitalisierungsstrategie formuliert werden, die

- vorhandene und zu schaffende technische und personelle IT-Ressourcen,
- bestehende und noch zu bildende Ansätze,
- zu schöpfende Wissens-, Kompetenz- und Innovationsfundamente und -impulse

aufzeigt, bündelt und vernetzt, gleichzeitig – auch dezentrale - Freiräume wahrt, damit kommende IT-Trends frühzeitig erkannt, bewertet und ggf. integriert werden können.

## 2.B. Digitales Empowerment

Digitalisierung ist eine zugleich kollektiv-kooperative und individuell-spezifische Herausforderung. Daher wird in einem Digitalisierungsprozess jeder Akteur und jede Akteurin lernen und sich verändern. Die Digitalisierungsstrategie der HNEE soll daher ein Angebot an alle Hochschulmitglieder sein, Akteurin oder Akteur zu werden, um

- kollektive und individuelle Verständnisse von Digitalität auszutauschen und neu zu entwerfen,
- deren Verhältnis zur nachhaltigen Entwicklung zu definieren,
- Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen und Risiken zu erfassen,
- datenmündig nicht nur im Hinblick auf die digitalisierte Hochschule zu denken und zu handeln.

Dabei sollen Angebote entwickelt werden, mittels derer individuell und im Team digitale Kompetenzen anwendungsorientiert auf Studium, Lehre, Forschung und Verwaltung bezogen und weiter qualifiziert werden können, auch um zu einer fortgeschrittenen und digitalen Organisationskultur zu gelangen. Diese charakterisieren wir als

- digital und datenmündig,
- offen in der Wahl digitaler und analoger Mittel,
- ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltig,
- offen für neues Wissen, neue Denkansätze, neue Perspektiven und
- produktiv kritisch.

Damit möchte die IT-Kommission einen starken gedanklichen, kulturellen und praktischen Beitrag zu dem eingangs zitierten Hochschulentwicklungsprozess leisten, namentlich zur Kompetenzförderung, Personalentwicklung und Wissensentfaltung.

## 2.C. Digitales Lehren und Lernen

Kontinuierliche Digitalisierung ist wie das Wetter. Weder können wir uns ihr noch ihm entziehen. Sie durchdringt alle Lebensbereiche, so auch das Lehren und Lernen. In einer Kultur der Freiheit von Lehre, Forschung und Studium sind die Durchdringungsgrade heterogen. Diese Heterogenität digitalen Lehrens und Lernens wollen wir steigern, um zu

- einem verstärkten – nach Möglichkeit siegerlosen - Wettbewerb der Lehr- und Lernformen,
- einer breiten Kenntnis der Möglichkeiten, Stile und Ansätze digitalen Lehrens und Lernens,
- einem fruchtbaren Neben- und Miteinander digitalen und analogen Lehrens und Lernens und
- einer Klärung dessen, was wissenschaftliches Arbeiten im digitalen Zeitalter ist und sein kann,

zu gelangen.

## 2.D. Weiterentwicklung der digitalen Infrastruktur

Digitalisierung vollzieht sich an der HNEE seit ihrer Wiedergründung Anfang der neunziger Jahre. Zu dieser Zeit setzte an beinahe allen Hochschulen eine breite Digitalisierungswelle ein, die von technologischen Innovationen, großen Investitionsanstrengungen sowie einer aufwendigen wechselseitigen Adaption von technostruktureller und akademischer Kultur geprägt war. Im Ergebnis steht der HNEE eine weitgehend starke IT-Infrastruktur zur Verfügung. Deren Weiterentwicklung und Qualifizierung wird der HNEE gelingen, wenn sie Strategien entwickelt, die

- die bestehende Passung der Informationstechnologie mit den akademischen Bedürfnissen und Anforderungen steigert,
- mit ähnlicher Dringlichkeit sowohl Hardware- als auch Softwarebedarfe sowie personelle Kompetenzen und Kapazitäten adressiert,
- die verschiedenen Anforderungen von Lehre, Studium, Forschung und Service sowie Support berücksichtigt und ausgleicht und
- Datenschutz- und IT-Sicherheit einen hohen Stellenwert einräumt.

### 3. Was wir haben

Mit welchen Mitteln wollen wir unseren Strategieprozess durchführen? Mit welchen Ressourcen, welchen Ansätzen und Teilstrategien begeben wir uns auf den Weg?

#### 3.A. Dynamischer Strategieprozess

Der Strategieprozess soll zum einen ein Angebot an alle Hochschulmitglieder sein, Input in Form von Vorschlägen, Anforderungen oder Kritik zu leisten. Doch diese Offenheit muss gesteuert werden. Dafür brauchen wir Zuständigkeiten und Festlegungen. Unser Ressourcen- und Erfahrungsschatz umfasst

- mehr als 50 Professorinnen und Professoren,
- mehr als 2.000 Studentinnen und Studenten,
- mehr als 100 akademische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- rund 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Verwaltungs- und Servicebereichen oder mit entsprechenden Zuständigkeiten in Forschungsvorhaben,
- eine unlängst gemäß Grundordnung gegründete IT-Kommission,
- über 20 Jahre Erfahrung bei der IT-Entwicklung der Hochschule und
- eine starke Verankerung dieses Strategieprozesses im Hochschulentwicklungsprozess „Strategiefelder für die Hochschulentwicklung 2015 bis 2020“.

Vier Projekte des Hochschulentwicklungskonzeptes werden sich konzeptionell und operativ Digitalisierungsthemen widmen:

- eGovernance und studierendenorientierte Services,
- eLearning und neue Lehr- und Lernformen,
- Entwicklung einer digitalen und analogen Informationskultur, die auch die kritische Begleitung, Diskussion und Weiterentwicklung von Nachhaltigkeit sowohl in der HNEE als auch außerhalb umfasst,
- Qualitätsinitiative wissenschaftliches Schreiben.

Das Hochschulentwicklungskonzept benennt mit diesen Projekten Verantwortliche für die Koordination der Durchführung:

- die IT-Kommission, für deren Arbeit Senat und Hochschulleitung ein starkes Mandat definieren werden,
- den Prozess- und Steuerungsarbeitskreis für die Campus-Management-Software,
- die Vizepräsidenten für Forschung sowie Studium und Lehre sowie die studentische Vizepräsidentin.

#### 3.B. Digitales Empowerment

Individuelles und organisatorisches Lernen digitaler Kompetenzen verstehen wir als einen hochsensiblen Prozess, der nur gelingen wird, wenn er die kulturellen Besonderheiten der HNEE sowie die individuellen Ausgangssituationen der Beteiligten in ihrer Diversität wahrnimmt. Vordringlich gilt es,

- das nachhaltige Leitbild der HNEE und deren Nachhaltigkeitsgrundsätze,
- Erfahrungen mit umweltbezogener Informationstechnik und
- bestehende Ängste und Vorbehalte

aufzugreifen und zu diskutieren, um die aktive Nutzung digitaler Möglichkeiten beim lehrenden, lernenden, forschenden und verwaltenden Engagement in der HNEE zu fördern.

#### 3.C. Digitales Lehren und Lernen

Auch bei der Systematisierung und Weiterentwicklung einer Strategie zur Förderung digitalen Lehrens und Lernens können wir auf bestehende Ansätze zurückgreifen:

- Die Lernplattform ILIAS wurde an der HNEE vor zehn Jahren eingeführt und wird unterschiedlich intensiv genutzt.

- Als Low-Tech-Lösung besteht ein für Studierende und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leicht zugängliches Netzlaufwerk, über das Materialien eher „unintelligent“ verteilt und ausgetauscht werden können.
- Im Umfeld der Campus-Management-Software wurde im Sommersemester 2014 auf SharePoint-Basis ein neuer Lehr- und Lernraum konzipiert und implementiert, der unmittelbar aus den Campus-Management-Web-Interfaces der Studierenden und Lehrenden gestartet werden kann.
- Ein Viertel der Hochschullehrerinnen und -lehrer hat Erfahrungen mit digitalen Lehrformaten und –angeboten und verfügt über entsprechende praktische und didaktische Expertise.
- Auf dem Gebiet der internationalen digitalen Zusammenarbeit bestehen bereits vereinzelt Erfahrungen, z.B. gemeinsame Vorlesungen mit Partnern im Ausland (über MeetingKonferenzTools) oder auch digitale Leistungsnachweise und Tests.
- Weitgehend fehlen an der HNEE jedoch systematisierte didaktische Ansätze und ein entsprechender Diskurs, der geeignet ist, auch Digitalisierungsskeptiker unter den Lehrenden mit auf den Weg zu nehmen.

### 3.D. Weiterentwicklung der digitalen Infrastruktur

Das Ist der digitalen Infrastruktur beschreiben wir so:

- Das Informationstechnik-Servicezentrum (ITSZ) der Hochschule verfügt über sieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie einen (derzeit noch zwei) Auszubildende(n).
- Neben einer guten und überwiegend aktuellen Hardwareausstattung mit zentralem Storage, Servern und Workstations wird nun eine Grundversorgung mobiler Devices über Wireless-LAN-Access-Points sichergestellt.
- Drei Hochschulstandorte werden mit Pools, Workstations, Speichermöglichkeiten, Onlinedienstleistungen, Datenleitungen und Internetanbindung, Office- und Verwaltungssoftware sowie Spezialapplikationen für Forschung und Lehre (z.B. GIS-Software, Geodaten, Planspieltools, CNS-Software) versorgt.
- Die mittelfristige Investitionsplanung des ITSZ ist finanziell hinreichend untersetzt.
- Die Bibliothek bietet den Nutzerinnen und Nutzern neben einem zeitgemäßen Bibliothekssystem diverse Onlinedienste und Datenbanken.
- Die HNEE betreibt seit 2011 unter dem Namen EMMA (Eberswalde Management Media for Academics) die Campus-Management-Software Campus.Net der Firma DATENLOTSEN und bildet damit den Student-Life-Cycle vollständig ab. Mit SharePoint-Technologie wurden deren Interfaces für Studierende und Lehrende 2014 modernisiert sowie um die Funktionalität einer Lehr- und Lernplattform erweitert (Portal+ bzw. EMMA+).
- In den anderen Bereichen der Hochschulverwaltung werden Anwendungen der HIS eG eingesetzt.
- Eine Arbeitsgruppe IT-Sicherheit hat vor zwei Jahren ihre Arbeit aufgenommen.

Selbstverständlich bestehen bei der IT-Infrastruktur fortwährend und parallel zum Ansteigen von Anforderungen, Komplexität und Vernetzung Bedarfe der Ergänzung, Evaluation und Weiterentwicklung, die sowie deren Erfüllung in dem Strategieprozess herauszuarbeiten sind.

## 4. Was wir nicht wissen

Digitalisierung erfolgte und erfolgt an der HNEE, indem wir auf technologischen Fortschritt sowie die aus ihm resultierenden Möglichkeiten reagierten und reagieren, Möglichkeiten der Förderung aufgreifen, eigene Lösungen entwerfen und integrieren. Ein solcher Prozess hat naturgemäß auch eine zufällige Komponente, und er wirft vielfältige Fragen auf. Eine eher bewusstere Digitalisierung, wie wir sie uns nun vornehmen, um die genannten Möglichkeiten zielgerichteter für die Generierung und Wirksammachung von Wissen mittels anwendungsorientierter Forschungsergebnisse und wissenschaftlich gebildeter Köpfe und Persönlichkeiten zu nutzen, verlangt nach Fragen: solchen nach dem, was wir erreichen oder finden wollen, und nach dem, was wir nicht wissen. Unsere Leitfragen und digitalen Wissenslücken sind:

### 4.A. Dynamischer Strategieprozess

Mit unserem Strategieprozess wollen wir unbekanntes Terrain betreten und mit jedem Schritt die Gegebenheiten dieses Terrains besser kennenlernen und verstehen. Somit besitzen wir nur für den ersten Schritt einen klaren

Plan. Danach verändert er sich entlang der konkret werdenden Topographie und unserer Reaktionen darauf. Vor und mit dem ersten Schritt stellen wir uns diese Fragen:

- In welchem Umfang müssen wir in fünf, zehn oder zwanzig Jahren digital mit Wissen, Kompetenzen, Soft- und Hardware ausgestattet sein, damit wir auf der Höhe der Zeit lehren, forschen und studieren und so unsere Wettbewerbsfähigkeit sowie unsere Handlungsspielräume bewahren und ausbauen?
- Welche Fragen und Probleme erwarten uns in der nachhaltigkeitsbezogenen Forschung und Lehre? Kann nachhaltige Entwicklung digital sein, und wird digitale Entwicklung nachhaltig sein? Ist Digitalisierung überhaupt vereinbar mit dem nachhaltigen Leitbild der HNEE?
- Wie wird Wissenschaft sich in Digital Academia gestalten? Welche kritischen Diskussionen müssen zur Digitalisierung geführt werden? Wie können Persönlichkeitsrechte in einer digitalen Welt demokratisch legitimiert und geschützt werden? Was bedeutet digitale Sensibilisierung?

#### **4.B. Digitales Empowerment**

Digitalisierung verlangt von uns also neue und zusätzliche Kompetenzen. Das Problem: Wir kennen sie nicht. Denn wir beginnen erst Digital Academia kennenzulernen. Bestenfalls haben wir eine Ahnung davon. Aspekte dieser Ahnung, also unseres angenommenen Nichtwissens manifestieren sich in solchen Fragen:

- Welche digitalen Kompetenzen und Methoden fehlen uns?
- Was sind Techniken digitalen wissenschaftlichen Arbeitens?
- Gibt es eine digitale Textkultur? Unterscheidet sie zwischen objektiv und subjektiv, Vollständigkeit der Argumente und Fakten oder Selektion?
- Wird es neben dem digitalen Diskurs auch weiter einen analogen geben? Welche Aufgaben kommen in digital betriebener Wissenschaft welcher Sprache zu? In welcher Sprache und wie werden wir künftig Wissen weitergeben?
- Was ist digitale Lesekultur? Werden Maschinen für uns lesen? Wie nutzen wir die Zeit, die wir damit gewinnen, falls es welche zu gewinnen gibt? Welche Zeit wenden wir für das auf, was wir mit dem Verzicht auf das Lesen verlieren? Ändert sich damit die wissenschaftliche Systematik? Was sollen wir unter digitaler Alphabetisierung verstehen?
- Gewinnen wir mit digitalen Methoden und Kompetenzen wieder Zeit für mehr Ineffizienz? Wie werden wir diese nutzen?

#### **4.C. Digitales Lehren und Lernen**

Die HNEE widmet sich dem Erkunden neuer Lehr- und Lernformen. Forschendes Lernen, Projektwerkstätten und projektbezogene Lehre, die Weiterentwicklung von Modulen, das Zusammenspiel von Selbst- und Gruppen-, Direkt- und Fernstudium sind einige der Ansätze, die erprobt werden. Dabei zeigen vorhandene Erfahrungen an der HNEE, dass eine Reduzierung digitalen Lehrens und Lernens auf Distanzlernen die methodische und thematische Möglichkeitsvielfalt einengt und verkennt. Insofern wollen wir Vorkehrungen treffen, bei der Strategieentwicklung diesem weitverbreiteten Missverständnis auszuweichen. Denn wir wissen nicht oder nicht hinreichend,

- welche Lehr- und Lernstrategien, welche Formate und Ansätze der Bildungsmarkt der Zukunft von den Hochschulen verlangt,
- was digitale Lehre und Nachhaltigkeit miteinander zu tun haben,
- mit welchen Lerndispositionen heute und künftig Studierende an die HNEE kommen, mit welchen Kompetenzen sie uns wieder verlassen sollen,
- welche Ansätze und Methoden digitalen Lehrens und Lernens woanders bereits entwickelt und erprobt wurden und nun darauf warten, von uns abgeholt zu werden,
- welche Bedarfe und Möglichkeiten an der HNEE bestehen, die Angebote von Bibliothek und Informationstechnik-Servicezentrum stärker miteinander zu verzahnen,
- welche Kooperationsmöglichkeiten Digitalisierung uns noch erschließt.

#### **4.D. Weiterentwicklung der digitalen Infrastruktur**

Da unsere digitale Infrastruktur entlang dem technologischen, weniger dem wissenschaftlichen Fortschritt gewachsen ist, resultieren unsere Qualifizierungsbedarfe bei der Infrastruktur aus einer nicht ausgereiften Passung unserer IT-Systeme mit anstehenden Innovationen digitalen Lehrens, Lernens und Forschens. Unsere zentralen Fragen nach dem, was wir nicht wissen, lauten also:

- Mit welcher IT-Infrastruktur und –Struktur sind wir hinreichend offen für die wissenschaftliche, didaktische und digitale Innovation von Hochschulen?
- Wie wird sich der Bedarf an IT-Leistungen mit dem technischen Fortschritt und seinen Angeboten an Lehre und Studium ändern?

## 5. Was wir tun wollen

Unseren Digitalisierungsprozess verstehen wir als einen der fortschreitenden adaptiven Konzeptualisierung und Umsetzung. Dabei ist uns klar, dass wir im Zuge dieses Prozesses Digitalisierung nicht abschließen werden. Somit sind die im Folgenden skizzierten Vorhaben erste Schritte, von denen wir glauben, dass sie besonders fruchtbar sein werden für die Identifizierung und Initiierung weiterer, sich anschließender Projekte.

### 5.A. Dynamische Strategieentwicklung

In einem breit angelegten Diskurs wollen wir den hier skizzierten strategischen und Umsetzungsprozess um weitere Fragen, erste Antworten und Lösungen ergänzen, ohne damit seine Dynamik zu ersticken. Jede nachhaltige Strategie findet nach unserer Auffassung kein Ende und muss so systemisch angelegt werden, dass sie noch nicht mit bedachte Herausforderungen, Fragen, Entwicklungen frühzeitig zu Tage fördern und integrieren kann. Um unseren Aufbruch in den Strategieprozess in der Hochschulwirklichkeit zu erden, wollen wir

- mittels einer SWOT-Analyse unsere bestehenden Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken identifizieren,
- danach im Zuge eines PESTLE-Prozesses die Relevanz der Change-Prozesse in den Bereichen Politik, Wirtschaft, Soziales, Technologie und Recht mit Blick auf die HNEE bewerten,
- um schließlich in einem Backcasting uns eine digitale Zukunft auszumalen, von der aus wir zurückblicken und überlegen, was wir leisten müssten, um diesen idealen Zustand zu erreichen und am Ende weitere Wellen der Digitalisierung planen und, soweit das möglich ist, formen.

### 5.B. Digitales Empowerment

Im operativen Zentrum des Digitalen Empowerments werden Lernprozesse stehen, mittels derer wir einzeln und im Team die digitale Kompetenz an der HNEE steigern werden. Solche Prozesse können sowohl formalisiert als auch informell stattfinden. Einige Formate des Diskurses und des Lernens wollen wir nutzen, um diese Prozesse anzustoßen:

- In der Lunch-Lecture-Reihe sollen kompetente Hochschullehrer und –lehrerinnen berichten, wo sie in Lehre und Forschung digitale Entwicklung erfahren und gestalten, und wo sie das mit welchen guten Gründen nicht tun.
- Mittels eines oder mehrerer spezieller Hochschullehrertage<sup>1</sup> zur Digitalisierung wollen wir weiter ausgearbeitete Fassungen dieses Strategiepapieres entwickeln.
- Es sollen für alle internen Zielgruppen der HNEE Weiterbildungsangebote für digitale Kompetenzen geschaffen werden.
- Schließlich wollen wir mit Lehrenden, Studierenden, Spezialistinnen und Spezialisten digitale Lehr- und Lernwerkstätten gründen.

### 5.C. Digitales Lehren und Lernen

Innovation von Lehren und Lernen findet immer in einer Situation der Ungleichzeitigkeit statt. Diese Vielfalt der Methoden betrachten wir als einen Wert, den wir nicht durch Einführung eines digitalen Lehr- und Lernstandards aufheben wollen. Vielmehr wollen wir das bestehende Nebeneinander unterschiedlich digital durchdrungener Lehr- und Lernformen insgesamt auf ein anderes Niveau heben, indem wir uns den folgenden Aufgaben widmen:

- Wir wollen die bestehende Nutzung von Methoden digitalen Lehrens und Lernens an der HNEE quantitativ und qualitativ anheben und einordnen.
- Wir wollen ein – auch internationales - Netzwerk „Digitales Lehren und Lernen“ mit anderen, zum Teil auf diesem Gebiet schon fortgeschritteneren Hochschulen und anderen lernenden Organisationen bilden.

---

<sup>1</sup> An der HNEE finden regelmäßig Hochschullehrertage zu zentralen Fragen der Hochschulentwicklung, von Studium, Lehre und Forschung statt.

- Wir wollen Hemmnisse digitaler Lehre und digitalen Studiums (z.B. unzureichende, für Digital Academia jedoch unverzichtbare Englischkenntnisse) identifizieren und mindern.
- Wir wollen digitales Studieren und Online-Prüfungen in die Studien- und Prüfungsordnungen gleichberechtigt integrieren.
- Wir wollen den Auftrag aus dem Hochschulentwicklungskonzept, wissenschaftliches Schreiben zu fördern, mit analogen und digitalen Mitteln umsetzen.
- Wir wollen Mustermodule für das digitale Studium schaffen und erproben.

#### **5.D. Weiterentwicklung der digitalen Infrastruktur**

Die Qualifizierung unserer digitalen Infrastruktur wollen wir erreichen, indem wir unsere Investitionspolitik und unseren IT-Einsatz über die folgenden Schritte weiter systematisieren:

- Durchführung einer IT-Inventur und Bereitstellung einer Online-Ressourcenübersicht
- Aufstellung eines IT-Investitionsplanes in der IT-Kommission und
- Einführung eines Digitalisierungsrisikomanagements, mittels dessen wir unbeabsichtigte Seiteneffekte von Investitionen ebenso kontrollieren wie Investitionsfolgen und Reinvestitionen.

Daneben wollen wir einen alternativen Weg testen:

- Individualisierung der digitalen Infrastruktur: Was würde passieren, stellten wir jedem Studierenden ein Mobile Device zur Verfügung? Ein Testlauf in einem bestimmten Studiengang, z.B. Forest Information Technology oder Nachhaltiger Tourismus, soll aufzeigen, wie eine radikale Änderung der Infrastruktur Digitalisierung beeinflusst und treibt und welche Rückwirkungen sie auf die bestehende Infrastrukturentwicklung eher großer Systeme hat. – Wie ändern sich Lehr- und Lerneffektivität? Welche Anpassungsleistungen fordert eine solche Verschiebung?

## **6. Wofür wir unser eigenes Geld ausgeben wollen**

### **6.A. Dynamische Strategieentwicklung**

Die entscheidende Ressource unseres Strategieprozesses sind unsere Köpfe. Die stehen in der Regel schon auf der Payroll der HNEE.

### **6.B. Digitales Empowerment**

Sowohl für die weitere IT-Qualifizierung des Personals unseres ITSZ als auch anderer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen wir ein Weiterbildungsbudget innerhalb des Hochschulhaushaltes bilden.

### **6.C. Digitales Lehren und Lernen**

Um digitales Lehren und Lernen zu fördern und herauszufordern und zu unterstützen, wollen wir

- unser Campus-Management-System EMMA weiter betreiben und verbessern,
- innerhalb unseres dort neu geschaffenen Lernraumsystems Professorinnen und Professoren den digitalen „Umzug“ erleichtern,
- die Erstellung von MOOCs und Webinaren sowie das Hosting über entsprechende Plattformen (Aufbau von Digitaler Lehre) ebenso ermöglichen wie
- die Entwicklung von digitalen Mustermodulen (z.B. Aufwendungen für Hilfskräfte, Berater, sächliche Hilfsmittel, Ausgleich eventueller Deputatsanrechnungen oder –ermäßigungen für entwickelnde Professorinnen und Professoren).

Mittelfristig (bis spätestens Anfang 2016) streben wir für eine sowohl organisatorische als auch fachliche Unterfütterung dieses zentralen Anliegens die Schaffung und Besetzung der Beschäftigungsposition einer Akademischen Mitarbeiterin bzw. eines Akademischen Mitarbeiters für digitale Didaktik mit 0,75 Vollbeschäftigteinheiten an.

### **6.D. Weiterentwicklung der digitalen Infrastruktur**

Der Schwerpunkt unserer Investitionen aus Hochschulmitteln soll jedoch der Qualifizierung der digitalen Infrastruktur vorbehalten sein. Basierend auf der o.g. Inventur und Investitionsstrategie sollen kurz- und

mittelfristig unabwiesbare Bedarfe und Engpässe identifiziert und erfüllt werden. Auf jeden Fall wollen wir – neben den regulär laufenden IT-Investitionen -

- bestehende Hardwareengpässe (Speicher, Leitungen) kurzfristig beseitigen,
- Plattformen für digitales Lehren schaffen bzw. erweitern (z.B. Portal+/EMMA+)
- uns auch auf der IT-Ebene stärker vernetzen (eduroam, DFN Verein, ZKI etc.)
- unsere Server- und Softwarelandschaft erweitern und
- eine Reinvestitionspolitik entwickeln.

## 7. Wofür wir fremdes Geld ausgeben wollen

### 7.A. Dynamische Strategieentwicklung

Strategieentwicklung ohne den Blick von außen bleibt selbstreferenziell. Für bedeutsame Schritte unseres Strategieprozesses wollen wir daher externe Expertise (Gastdozentinnen/Gastdozenten, Berater/innen, Coaches, Workshop-Dozenten/Dozentinnen) einbinden.

### 7.B. Digitales Empowerment

Den größten Innovationsimpact erwarten wir beim Digitalen Empowerment sowie dem Digitalen Lehren und Lernen. Zugleich werden wir hier den größten externen Input benötigen. Daher stellen wir uns vor, mittels externer Mittel für je ein Studienjahr einen Gastdozenten bzw. eine Gastdozentin mit hoher Digitalisierungserfahrung in Academia an die HNEE zu holen. Die eine Gastdozentin bzw. der eine Gastdozent soll in Richtung des Hochschulpersonals wirken und in Coachings, Workshops und Team-Learning-Formaten digitale Kompetenzen erweitern.

### 7.C. Digitales Lehren und Lernen

Die andere Gastdozentin bzw. der andere Gastdozent wird insbesondere für die ins Auge gefassten Muster- und Testmodule als Co-Dozent/in und Methodencoach den beteiligten Hochschullehrerinnen und –lehrern sowie Studierendengruppen zur Verfügung stehen.

### 7.D. Weiterentwicklung der digitalen Infrastruktur

Für die Infrastruktur wollen wir überwiegend eigenes Geld ausgeben. Wir streben an, dass dauerhaft ein Etat von 150.000 bis 250.000 Euro für Hard- und Software sowie Dienste für das ITSZ vorgesehen wird. Jedoch sollen für die Durchführung von Test- und Modultestmodulen mobile Devices für eine Pilotstudierendenkohorte aus fremdem Geld einmalig beschafft werden.

## 8. Vor dem Besteigen des Surfboards: Diskursive und operative Wellen

Der Digitalisierungsprozess, den wir mit diesem Papier beginnen, ist nach unserem Verständnis einer ohne Ende, so wie auch wissenschaftliche Innovation nicht Frage eines Fünf-Jahres-Planes ist. Genau genommen befinden wir uns seit 22 Jahren in diesem Prozess, haben ihn bislang nur weniger bewusst gesteuert, als wir dies nun planen. Mit den ersten sieben Wellen wollen wir in den kommenden drei bis vier Jahren eine solche Steuerung unserer Digitalisierung einführen. Unseren Erfolg wollen wir dabei anhand einzelner quantitativer, qualitativer und performativer Indikatoren messen.

<b>Welle 1 (diskursiv)</b>	
<b>Bojen (= Meilensteine)</b>	<b>Termin</b>
1. Entwurf einer Ausgangsstrategie (ITK)	30.09.2014
2. Einbettung des Digitalisierungsprozesses in den Hochschulentwicklungsprozess (ITK, HL)	31.12.2014
3. Durchführung der SWOT-Analyse zur Digitalisierung (ITK, Pr)	31.01.2015
<b>Erfolgsindikator(en):</b> Erfolg beim Strategiewettbewerb, SWOT	

<b>Welle 2 (operativ)</b>	
<b>Bojen</b>	<b>Termin</b>
Klärung der Datenbasis: Online-Bereitstellung eines Verzeichnisses der an der HNEE verfügbaren Systeme (ITSZ)	31.01.2015
Schaffung und Besetzung einer Stellenbesetzungsposition AMD (ITK, HL)	31.03.2015

Erhebung der digitalen Kompetenzen der Mitgliedergruppen (AMD, RO, PA, FBs)	31.05.2015
Erhebung der vorhandenen Erfahrungen und Methoden digitaler Lehre und Lernens (ITK, AMD, RO)	30.09.2015
Entwicklung ökologischer Erfolgskriterien des Digitalisierungsprozesses (UM, ITK)	31.12.2015
<b>Erfolgsindikator(en):</b> Bereitstellung Ressourcendatenbank, Schaffung Stellenbesetzungsposition, Erhebungsergebnisse	

<b>Welle 3: (diskursiv)</b>	
<b>Bojen</b>	Termin
Diskussion der Ausgangsstrategie mit den Fachbereichsräten und dem Senat (ITK, FBRs, S)	31.03.2015
Definition des Bedarfes an digitalem Empowerment (ITK)	30.06.2015
Durchführung des PESTLE-Prozesses (ITK, EK)	31.07.2015

<b>Welle 4: (operativ)</b>	
<b>Bojen</b>	Termin
Durchführung der ersten Lunch Lecture zur Digitalisierung der Lehre (ITK, P?)	30.06.2015
Erstellung eines Programms für weitere Lunch Lectures (AMD, ITK)	30.06.2015
Entwicklung und erstmaliges Durchführen eines Kompaktseminars IT-Englisch (AMD, SZ)	30.06.2015
Besetzung der Gastdozentur Digitales Empowerment (ITK, FBR, S)	31.08.2015
Schließen der bestehenden Hardwareengpässe (ITSZ)	31.08.2015
<b>Erfolgsindikator(en):</b> Teilnehmerzahl IT-Englisch, Abgleich Hardware 2014 - 2015	

<b>Welle 5: (diskursiv)</b>	
<b>Bojen</b>	Termin
Entwicklung eines digitalen Empowermentkonzeptes (GDE)	31.12.2015
Durchführung des Backcasting auf einer Hochschullehrerkonferenz (ITK, AMD, GDE, HLK)	31.12.2015
Versionierung des Strategiepapiers (ITK, AMD, GDE)	30.04.2016
<b>Erfolgsindikator(en):</b> Version 2016 des Strategiepapiers	

<b>Welle 6: (operativ)</b>	
<b>Bojen</b>	Termin
Beginn der Umsetzung des digitalen Empowermentkonzeptes (GDE)	31.07.2016
Besetzung der Gastdozentur mit dem Schwerpunkt Digitales Lehren und Lernen (ITK, FBR, S)	31.08.2016
Entwicklung und Durchführung von zwei bis vier digitalen Test- und Modulen für das Wintersemester 2015/2016 (2-4 * P?, GLL)	30.06.2017
<b>Erfolgsindikator(en):</b> Ersterhebung Umweltbilanz Digitalisierung, Teilnehmer/innenzahl bei den Empowermentangeboten, Teilnehmer/innenzahl bei den Test- und Modulen	

<b>Welle 7: (diskursiv)</b>	
<b>Bojen</b>	Termin
Durchführung einer zweiten Hochschullehrerkonferenz zur Digitalisierung (ITK, AMD, GDE, HLK)	31.03.2018
Versionierung des Strategiepapiers und Definition der nächsten Wellen	31.07.2018
<b>Erfolgsindikator(en):</b> Version 2018 des Strategiepapiers, Zweiterhebung Umweltbilanz Digitalisierung	

Legende:

AMD - Akademischer Mitarbeiter/in digitale Didaktik

EK - Externe Kompetenz

FB - Fachbereich

FBR - Fachbereichsrat

GDE - Gastdozent Digitales Empowerment

GLL - Gastdozent Digitales Lehren und Lernen

HL - Hochschulleitung

HLK - Hochschullehrerkonferenz

ITSZ - Informationstechnik-Servicezentrum

P - Professor

PA - Personalabteilung Pr - Präsidium (Präsident, Vizepräsidenten, Kanzler, Dekane, GBA)

RO - Referentin für Organisationsentwicklung

S - Senat

SZ - Sprachenzentrum

UM - Umweltmanagerin

ITK - IT-Kommission

## Anhang:

Die Autoren der vorliegenden Strategie zur Digitalisierung der HNE Eberswalde sind Mitglieder der IT-Kommission und an dieser Stelle in alphabetischer Folge benannt:

Andreas Bonadt	Leiter des IT-Servicezentrums
Prof. Dr. Claudia Brözel	Fachbereich Nachhaltige Wirtschaft
Claas Cordes	Kanzler
Prof. Dr. Johannes Creutziger	Fachbereich Holztechnik
Kathrin Franke	Referentin für Organisationsentwicklung
Jenny Hammerich	Student. Vertretung
Benoit Moreaux	Student. Vertretung und ASiA-Referent für Technik, Öffentlichkeitsarbeit und Website
Prof. Dr. Jan-Peter Mund	Fachbereich für Wald und Umwelt
Frank Torkler	Fachbereich Landschaftsnutzung und Naturschutz und Datenschutzbeauftragter