

CURRICULUMENTWICKLUNG IN ZEITEN VON COVID-19

Erfahrungen mit Online-Workshops
im Rahmen einer externen Prozessbegleitung

Benjamin Ditzel, Sabine Rasch



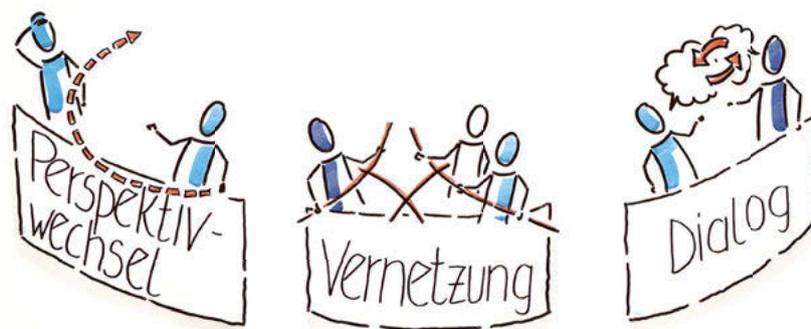
1 EINLEITUNG

Seit einigen Jahren werden an der HAW Hamburg departmentinterne Prozesse der Studiengangsentwicklung und Studienreform durch das Angebot einer externen Prozessbegleitung unterstützt. Diese Prozessbegleitung wird durch die hochschuldidaktische Servicestelle der HAW Hamburg, die Arbeitsstelle Studium und Didaktik, angeboten, in der Regel in enger Kooperation mit der/dem Qualitätsmanager*in der jeweiligen Fakultät (siehe Beitrag auf S. 26).

Im Kern geht es darum, die Gestaltung neuer Studiengänge bereits frühzeitig an den zu erwerbenden Kompetenzen der Absolvent*innen auszurichten und departmentinterne Aushandlungs- und Verständigungsprozesse zu moderieren und zu begleiten. Als wichtiger Referenzpunkt dient dabei ein umfassendes Konzept des kompetenzorientierten Lehrens, Lernens und Prüfens (siehe Beitrag auf S. 41).

Bereits im Wintersemester 2019/20 startete das Department Medientechnik der Fakultät Design, Medien und Information unter Begleitung einer externen Moderatorin einen Diskussionsprozess zur Entwicklung eines neuen dualen Masterstudiengangs. In die Überlegungen wurden frühzeitig Vertreter*innen aus berufspraktischen Bereichen der audiovisuellen Medientechnik, der Medieninfrastruktur sowie der Eventbranche einbezogen, die bereits an den ersten Workshops zur Studiengangskonzeption teilgenommen hatten. Die ersten beiden Workshops hatten – wie für solche Prozesse üblich – als mehrstündige Präsenzveranstaltungen stattgefunden. Ziel der Workshops war es, die Ausrichtung und einen Arbeitstitel für den zu entwickelnden Studiengang zu finden sowie den Prozess der Studiengangsentwicklung hinsichtlich relevanter Aspekte und Arbeitspakete zu strukturieren.

Für eine Begleitung des Prozesses der Studiengangsentwicklung hinsichtlich der didaktischen



Konzeption sowie formaler Aspekte wurden die Autorin (Referentin für Curriculumentwicklung) und der Autor (Qualitätsmanager der Fakultät) dieses Beitrags, beide finanziert aus Mitteln des Qualitätspakts Lehre, hinzugezogen. Die ersten Workshops zur didaktischen Konzeption des Studiengangs sollten zu Beginn des Sommersemesters 2020 starten. Doch dann kam die Corona-Pandemie und die Notwendigkeit, auf persönliche Kontakte und Präsenzveranstaltungen zu verzichten. Um die Dynamik der bisherigen Diskussionen und auch den Zeitplan nicht zu gefährden, wurde beschlossen, den bis dato ausschließlich im Format von halb- oder ganztägigen moderierten Präsenzworkshops durchgeführten Prozess der Studiengangsentwicklung in einem reinen Online-Format durchzuführen. Die Live-Online-Workshops fanden zwischen März und Juli 2020 statt. Am Ende lag ein erster Entwurf – ein sogenanntes Grobkonzept – für den dualen Masterstudiengang vor.

Ziel dieses Beitrags ist es, die Erfahrungen mit der Durchführung von Workshops einer begleiteten Studiengangsentwicklung im Online-Format zu dokumentieren und den Erfahrungen eines ‚klassischen‘ Prozesses in Form von Präsenz-Workshops gegenüberzustellen. Denn die Beschreibung der Vorbereitung und des Vorgehens kann möglicherweise als Blaupause für andere moderierte Online-Workshops hilfreich sein. Gleichzeitig lässt sich auf der Grundlage der Erfahrungen darüber nachdenken, in welcher Form Präsenz- und Online-Elemente in Prozessen der Organisationsentwicklung zukünftig kombiniert werden können, um die Vorteile beider Formate besser nutzen zu können.

In Abschnitt 2 wird zunächst auf den konzeptionell-inhaltlichen Ablauf des Prozesses der kompetenzorientierten Studiengangsentwicklung eingegangen, wie er auch im Präsenzformat in ähnlicher Weise stattfindet. In Abschnitt 3 wird vorgestellt, in welcher Form die digitalen Workshops durchgeführt und moderiert wurden. Abschnitt 4 widmet sich der Perspektive der Teilnehmenden und stellt Ergebnisse einer Evaluation des Prozesses vor. In Abschnitt 5 werden die Erfahrungen abschließend reflektiert und Überlegungen zur Kombination von Präsenz- und Onlineanteilen in Prozessen der Organisationsentwicklung angestellt.

2 INHALTLICHE STRUKTURIERUNG DES PROZESSES DER STUDIENGANGSENTWICKLUNG

Ausgangspunkt für den in diesem Beitrag vorgestellten Prozess einer kompetenzorientierten Studiengangsentwicklung waren die Ergebnisse der ersten beiden, durch eine externe Moderatorin begleiteten Workshops. Mit dem Arbeitstitel ‚Master of Science Media Engineering and Management‘ lagen bereits erste Ideen zur inhaltlichen Ausrichtung des dualen Masterstudiengangs vor. Auch war bereits herausgearbeitet worden, welche Arbeitspakete und Meilensteine bis zur formalen Einrichtung des Studiengangs erforderlich sein würden.

Die Entwicklungsgruppe bestand aus jeweils fünf Unternehmensvertreter*innen, fünf Professor*innen und einem wissenschaftlichen Mitarbeiter. Die Steuerung des Prozesses lag in der Verantwortung des Departmentleiters, der gleichzeitig zur Entwick-

lungsgruppe gehörte. Fachlich und methodisch wurde der Prozess der Studiengangsentwicklung durch die Autorin und den Autor dieses Beitrags begleitet sowie moderiert. Ziel war es, bis zum Ende des Sommersemesters ein erstes Konzeptpapier für den neu einzurichtenden dualen Masterstudiengang zu erarbeiten, wozu neben der inhaltlichen Ausrichtung insbesondere die hochschuldidaktische Konzeption und die modulare Strukturierung gehören. Die Workshops wurden jeweils mit dem Departmentleiter und teilweise mit weiteren Personen aus der Entwicklungsgruppe vor- und nachbereitet.

Zwischen März und Juni 2020 fanden (alle zwei Wochen) insgesamt acht jeweils zweistündige Live-Online-Workshops statt. In jedem Workshop gab es einen 10 bis 20-minütigen Input als Grundlage für die Arbeit in den Gruppen. Die Arbeitsgruppenphase betrug in jedem Workshop jeweils etwa 30 Minuten, und danach folgte die Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse. Es waren in der Regel zwei Gruppen mit je drei bis fünf Personen.

Nachfolgend werden die einzelnen Workshops kurz dokumentiert. Dabei wird auf die Ziele des jeweiligen Workshops, den Ablauf, etwaigen theoretischen oder methodischen Input durch die Moderatorin und den Moderator, die Arbeitsaufträge für die Arbeitsgruppenphasen sowie die erzielten Ergebnisse eingegangen. Insbesondere Zielsetzungen und Arbeitsaufträge waren handlungsleitend für den Ablauf der Workshops und verdeutlichen den grundsätzlichen Ablauf des Prozesses einer kompetenzorientierten Studiengangsentwicklung, der jeweils angepasst ist an die jeweilige Situation der Departments.

Im ersten und zweiten Workshop ging es darum, profilgebende Kernsätze zur Beschreibung der Gesamtkompetenz der Absolvent*innen zu formulieren. Diese sollten aus einer kompetenzorientierten Perspektive und in knapper Form die inhaltliche Profilierung des Studiengangs beschreiben, als Referenzpunkt für die weitere Ausgestaltung der inhaltlichen, didaktischen, strukturellen und organisatorischen Ausgestaltung des Studiengangskonzepts. Im ersten Workshop wurde dazu zunächst die berufspraktische Ausrichtung des zu entwickelnden Studiengangs

anhand relevanter Branchen und möglicher Rollen der Absolvent*innen in ihrer späteren beruflichen Praxis herausgearbeitet. Auf dieser Grundlage wurden erste Ideen für Kompetenzen erarbeitet, welche die Studierenden im Laufe des Studiums erwerben sollen.

Erster Workshop – Gesamtkompetenzbeschreibung Teil 1

Ziel des Workshops

*Erarbeiten eines profilgebenden Kernsatzes der Gesamtkompetenzen der Absolvent*innen des Studiengangs Media Engineering and Management (Teil 1)*

Ablauf des Workshops

*Begrüßung & Einführung
zwei Arbeitsphasen jeweils mit Gruppenarbeit
& Präsentation im Plenum: (1) Branchen und
Rollen der Absolvent*innen, (2) zu erwerbende
Kompetenzen
Abschluss & weiteres Vorgehen*

methodischer Input

Einführung in das Thema einer kompetenzorientierten Studiengangsentwicklung (vgl. Schaper 2012, S. 38f.)

Aufgabenstellung Arbeitsphase 1

*Denken Sie an ein*e Absolvent*in des Studiengangs:*

- *In welchen Branchen sind die Absolvent*innen tätig?*
- *Welche Rollen und Funktionen nehmen sie dort ein?*

Aufgabenstellung Arbeitsphase 2

*Mit welchen Kompetenzen wollen Sie die Absolvent*innen am Ende des Studiums in die Berufspraxis entlassen? (oder kurz: Was sollen sie am Ende können?)*

- *Denken Sie bitte an das Ende des Studiums.*
- *Versetzen Sie sich in die Studierenden bzw. Absolvent*innen des Studiengangs.*

Formulieren Sie in ganzen Sätzen; z. B.: Die

Absolvent*innen können / sind in der Lage ...
Nutzen Sie beobachtbare Verben, die Handlungen beschreiben: z. B. analysieren, leiten, managen, beraten, entwickeln etc.

Ergebnisse

Identifikation relevanter Branchen und möglicher Rollen der Absolvent*innen in ihrer späteren beruflichen Praxis.
Erste Sammlung und inhaltliche Clusterung von zu erwerbenden Kompetenzen

Die Ergebnisse des ersten Workshops wurden im zweiten Workshop noch einmal reflektiert und ergänzt. Auf der Grundlage der identifizierten Branchen, Rollen und zu erwerbenden Kompetenzen wurden erste Entwürfe für einen profilgebenden Satz zu den Gesamtkompetenzen erarbeitet.

Zweiter Workshop – Gesamtkompetenzbeschreibung Teil 2

Ziel des Workshops

Erarbeiten eines profilgebenden Kernsatzes der Gesamtkompetenzen der Absolvent*innen des Studiengangs Media Engineering and Management (Teil 2)

Ablauf des Workshops

- Begrüßung & Einführung
- zwei Arbeitsphasen jeweils mit Vorstellen der Ergebnisse des ersten Workshops & Diskussion im Plenum zur Ergänzung der Branchen und Rollen
- eine Arbeitsphase mit Gruppenarbeit & Präsentation im Plenum zum Verdichten der Kompetenzbeschreibung
- Abschluss & weiteres Vorgehen

Aufgabenstellung – Arbeitsphase 3

Modifizieren Sie auf der Basis der Ergebnisse (Branchen, Rollen, Kompetenzen) den Satz:
Die Absolvent*innen managen komplexe technische Projekte in verantwortlichen Tätigkeiten in der Medienbranche.

- Formulieren Sie gemeinsam einen vollständigen Satz.
- Sie können gern Untersätze bilden, z. B. mit „indem die Absolvent*innen ...“
- Schreiben Sie auch gern weitere Diskussionspunkte dazu, z. B. wo waren Sie sich nicht einig? Was möchten Sie noch diskutieren?

Ergebnisse

- Entwürfe der Arbeitsgruppen für einen profilgebenden Kernsatz der Gesamtkompetenzen der Absolvent*innen

Die Ergebnisse des zweiten Workshops wurden in der Zwischenzeit durch eine kleine Arbeitsgruppe zu einer gemeinsamen Gesamtkompetenzbeschreibung zusammengeführt. Diese wurde im dritten Workshop noch einmal reflektiert und angepasst. Auf dieser Grundlage widmete sich der dritte Workshop dann angesichts des dualen Charakters des Studiengangs und der beiden Lernorte ‚Hochschule‘ und ‚Betrieb‘ dem Theorie-Praxis-Verhältnis. Es sollten die (wechselseitigen) Erwartungen an den Wissenschafts- und Praxisbezug des Studiengangs herausgearbeitet werden.

Dritter Workshop – Theorie-Praxis-Verhältnis

Ziel des Workshops

Reflexion des Theorie-Praxis-Bezuges im dualen Studiengang sowie Austausch gegenseitiger Erwartungen aus Hochschule und Berufspraxis

Ablauf des Workshops

- Begrüßung & Einführung
- Arbeitsphase mit Vorstellen der Ergebnisse des ersten Workshops & Diskussion im Plenum zum Ergänzen der Gesamtkompetenzbeschreibung
- Arbeitsphase mit Gruppenarbeit & Präsentation im Plenum zum Theorie-Praxis-Verhältnis
- Abschluss & weiteres Vorgehen

theoretischer Input

theoretische Überlegungen zum Verhältnis

von Theorie und Praxis in Anlehnung an Arens-Fischer et al. (2016) und Dreyfus und Dreyfus (2005)

- Arbeitsphase mit Gruppenarbeit & Präsentation im Plenum zum Lehr-Lern-Konzept
- Abschluss & weiteres Vorgehen

Aufgabenstellung Arbeitsphase 2

Was macht den Studiengang zu einem dualen Studiengang im Sinne des Verhältnisses zwischen Wissenschaft und Praxis?

1. Wenn Sie an das Verhältnis von Wissenschaft und Praxis denken:
 - Welche Erwartungen haben Sie an die Wissenschaft (HAW Hamburg)?
 - Welche Erwartungen haben Sie an die Praxis (Unternehmen)?

Vor diesem Hintergrund:

2. Wie sollen die Perspektiven im Curriculum aufeinander bezogen werden?
3. Welche Lehr- und Lernformen braucht es dafür im dualen Studiengang?

Ergebnisse

- profilgebender Kernsatz der Gesamtkompetenzen der Absolvent*innen
- Erwartungen an den Wissenschafts- und Praxisbezug des Studiengangs

Im vierten Workshop wurden ausgehend von den erarbeiteten Branchen und Rollen der Absolvent*innen, der zu erwerbenden Kompetenzen sowie unterschiedlicher Formen der Verzahnung der Lernorte Hochschule und Betrieb erste Überlegungen zum Lehr- und Lernkonzept des Studiengangs herausgearbeitet.

Vierter Workshop – Grundzüge eines Lehr-/Lernkonzeptes

Ziel des Workshops

Entwickeln erster Grundzüge eines Lehr- und Lernkonzeptes für den Master-Studiengang

Ablauf des Workshops

- Begrüßung & Einführung
- kurze Bestandsaufnahme der bisherigen Arbeitsergebnisse

methodischer Input

Vorstellen unterschiedlicher hochschuldidaktischer Konzepte

Aufgabenstellung – Arbeitsphase

Wie kann ein geeignetes Lehr- und Lernkonzept aussehen, das den vorgesehenen Kompetenzerwerb im Laufe des Studiums ermöglicht? Theorie-Praxis-Verhältnis (Praxislernen, Praxisreflexion, Praxisgestaltung, Praxisforschung):

- Wo liegen die Schwerpunkte bezogen auf welche Themen/ Kompetenzfelder?
- Wie kommt Praxislernen, Praxisreflexion, Praxisgestaltung, Praxisforschung in das Curriculum? Verzahnung der Lernorte (Hochschule, Betrieb)
- Der Erwerb welcher Kompetenzen wird an welchem Lernort gefördert?

Lehr- und Lernkonzepte (problem-/fallbasiertes, projektorientiertes, forschendes Lernen)

- Welche Lehr- und Lernkonzepte sind an welcher Stelle geeignet?
- Welche anderen Methoden sind geeignet?

Ergebnisse

Erste Überlegungen zum Lehr- und Lernkonzept des Master-Studiengangs

Im fünften Workshop wurde ausgehend vom erarbeiteten Lehr- und Lernkonzept und den zu erwerbenden Kompetenzen eine erste modulare Struktur des Studiengangs entwickelt.

Fünfter Workshop – Modularisierung

Ziel des Workshops

Entwicklung einer ersten Modulstruktur für den dualen Master-Studiengang

Ablauf des Workshops

- Begrüßung & Einführung
- kurze Bestandsaufnahme der bisherigen Arbeitsergebnisse
- Arbeitsphase mit Gruppenarbeit & Präsentation im Plenum zur Modulstruktur
- Abschluss & weiteres Vorgehen

methodischer Input

Einführung in das Thema der Modularisierung und möglicher Modulstrukturen

Aufgabenstellung – Arbeitsphase

Entwerfen Sie eine erste (innovative?) Modulstruktur für den Master-Studiengang:

- Größe (Workload – Creditpoints) der Module
- inhaltliche Schwerpunkte der Module
- Verzahnung der Lernorte HAW und Betrieb innerhalb der Semester, eventuell Entwurf einer Wochenstruktur
- Funktion eines virtuellen dritten Lernorts

Ergebnisse

Erste Überlegungen zur modularen Struktur des Studiengangs

Auf der Grundlage der Modulstruktur wurden im sechsten, siebten und achten Workshop schrittweise die Learning Outcomes der Module entwickelt. Diese bilden den Ausgangspunkt für die in weiterer Folge auszuarbeitenden Modulbeschreibungen.

Sechster bis achter Workshop – Beschreibung der Learning Outcomes der Module**Ziel des Workshops**

Die Learning Outcomes der einzelnen Module sind erarbeitet.

Ablauf des Workshops

- Begrüßung & Einführung
- Vorstellen der Arbeitsergebnisse einer Arbeitsgruppe zur Modulstruktur
- Arbeitsphase mit Gruppenarbeit & Präsentation im Plenum zur Beschreibung der

Learning Outcomes von Modulen

- Abschluss & weiteres Vorgehen

Aufgabenstellung – Arbeitsphase

Bearbeiten Sie den Vorschlag zu den zu bearbeitenden Modulen

- Ergänzen oder verändern Sie die schon erarbeiteten Kompetenzen.
- Welche Titel könnten die Module haben. Bedenken Sie, dass die Module je 10 Credits im 1. Semester und je 15 Credits im 2. und 3. Semester haben, d. h. 450 Stunden.

Ergebnisse

- Modulstruktur des Studiengangs
- Entwürfe für die Learning Outcomes der Module

Jeweils zwischen den Workshops wurden die Ergebnisse von den Prozessbegleitenden mit einer Kleingruppe und dem Departmentleiter für die Weiterbearbeitung oder als Arbeitsgrundlage und zur Abstimmung für den jeweils kommenden Workshop aufgearbeitet sowie die weiteren Arbeitsschritte abgestimmt. Zudem wurde kontinuierlich der Verlauf des Prozesses reflektiert. Zur Ergebnisdokumentation wurden ausführliche Ergebnisprotokolle erstellt.

Auf der Basis der erarbeiteten Arbeitsergebnisse werden die Workshops zur weiteren Ausdifferenzierung der Studiengangsplanung im Wintersemester 2020/21 fortgeführt. Gegenstand des weiteren Prozesses wird es sein, zu den Learning Outcomes passende Prüfungsformen sowie Lehr- und Lernformate auszuwählen sowie angesichts der dualen Studienform organisatorische und rechtliche Fragen zur Kooperation der beiden Lernorte Hochschule und Unternehmen zu klären.

3 DURCHFÜHRUNG VON LIVE-ONLINE-WORKSHOPS MIT ADOBE CONNECT

Im ersten Schritt wurde die Eignung unterschiedlicher Web-Konferenz-Systeme zur Durchführung der Workshops der Studiengangsentwicklung im Online-

Format evaluiert. Dies wurde unterstützt durch die kollegiale Begleitung einer Beraterin für Mediendidaktik der Arbeitsstelle Studium und Didaktik (siehe Beitrag auf S. 107). An der HAW Hamburg standen zum Zeitpunkt der Planung dafür die Systeme Adobe Connect, Zoom und Microsoft Teams zur Verfügung. Die Wahl fiel auf Adobe Connect, das die HAW Hamburg über das Deutsche Forschungsnetz (DFN) nutzen kann. Das System versprach, den notwendigen interaktiven Modus der Workshops mit wechselnden Plenums- und Arbeitsgruppenphasen am besten zu unterstützen. Zudem überzeugten die Vorteile der Ergebnispräsentation, -sicherung und -dokumentation des Adobe-Systems. Auch die Datenschutzmodalitäten schienen rechtlich zuverlässig zu sein. Dagegen sprach eine anfangs sehr hohe Auslastung und dadurch Störanfälligkeit der DFN-Server sowie ein gegenüber anderen Tools etwas ‚antiquiert‘ anmutendes Design.

In Adobe Connect richteten die Moderatorin und der Moderator einen virtuellen Meeting-Raum ein, der für den gesamten Prozess zur Verfügung stand. Das Layout musste lediglich vor jedem Workshop angepasst, nicht jedoch vollständig neu konfiguriert werden.

Die einzelnen Workshops hatten einen immer wiederkehrenden Ablauf, der dem von moderierten Präsenz-Workshops mit der klassischen Moderationsmethode ähnelt:

- Ankommen, Begrüßung, Organisatorisches, Darstellung des Ablaufs und der Ziele
- Abstimmung der Ergebnisse des vorherigen Workshops auf der Grundlage des Protokolls
- Input, in der Regel als Hinführung zum nächsten Thema bzw. Arbeitsauftrag
- Bearbeitung eines Themas in Arbeitsgruppen
- Zusammentragen und Diskussion der Ergebnisse im Plenum
- Zusammenfassung, Ausblick, Feedback, Verabschiedung

Dieser Ablauf wurde so im Web-Konferenz-System abgebildet. Einige Aspekte, die gegenüber einem Ablauf als Präsenzworkshop bei einer Durchführung im Online-Format als wichtig erachtet werden, wer-

den in den folgenden Abschnitten kurz dargestellt. Aus Zeitgründen wurde in den Workshops auf lange Einstiegs- und Feedbackrunden oder Blitzlichter verzichtet. Es gab kurze Einstiegsrunden; das Feedback wurde über die Chat-Funktion des Systems schriftlich eingeholt.

3.1 Vorbereitung der Workshops

Mit der ersten Einladung zum Workshop erhielten die Teilnehmenden eine Checkliste, die alle technischen Details zur Teilnahme am Workshop enthielt.¹ Als wichtig erschien dabei, dass die technischen Voraussetzungen wie ein PC oder Notebook, ein Headset sowie eine Webcam funktionsfähig zur Verfügung stehen und die Adobe-Connect-Anwendung bereits installiert ist.

Für die verschiedenen Phasen des Workshops können in Adobe Connect sogenannte Layouts vorbereitet werden. Diese stellen spezifische Aufteilungen des Bildschirmfensters von Adobe Connect dar. Unterschiedliche Anordnungen der Bildschirminhalte können so vorab definiert und zu einem beliebigen Zeitpunkt in einem Workshop aufgerufen werden. Das Bildschirmlayout ändert sich dann gleichzeitig für alle Teilnehmenden.

Dabei zeichnet sich ein Layout dadurch aus, dass der Bildschirm in unterschiedliche Bereiche aufgeteilt wird, sogenannte Pods. Das können zum Beispiel Chats, Whiteboards, Präsentationen bzw. Dokumentenfreigaben, Notizfelder, Bildschirmfreigaben, Online-Abfragen etc. sein, je nach Ziel und Workshopphase. Größe und Platzierung können jeweils individuell festgelegt werden. Alle Pods können mit eigenen Titeln versehen werden und im System für die Dokumentation und eventuelle spätere Nutzung archiviert werden.

¹ Die Checkliste ‚must have‘ von Katja Königstein-Lüdersdorff / Team Medien 4.0 ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (CC BY) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abbildung 1 zeigt ein Beispiel für ein solches Layout. Auf ähnliche Weise wurden insgesamt vier unterschiedliche Layouts definiert: Ankommen, Begrüßung und Input, Arbeitsgruppen und Plenum sowie ein Verabschiedungs-Layout. Dazu kommen die Layouts für die Arbeitsgruppen (vgl. Abschnitt 3.4). Ein Chat für die Teilnehmenden und das Notizfeld waren in jedem Layout Standard, da es wichtig erschien, Ergebnisse aus Diskussionen, Ergänzungen und Fragen der Teilnehmenden kontinuierlich und für alle sichtbar zu dokumentieren.

Ein Vorteil des Systems besteht darin, dass alle Notizen automatisch gesichert sind. Notizen können am Ende des Workshops per E-Mail versendet oder über die Zwischenablage in ein beliebiges Textverarbeitungsprogramm kopiert und gespeichert werden, was die Erstellung von Ergebnisprotokollen stark vereinfacht.

3.2 Start der einzelnen Workshops – Ankommen

Zu Beginn des Prozesses wurde jeder Workshop 15 Minuten früher gestartet, so dass genug Zeit für die Teilnehmenden war, sich einzuloggen, falls es nicht beim ersten Mal funktionierte, die Mikrofone zu testen und ggf. bei technischen Problemen zu unterstützen. Zu diesem Zweck wurde ein erstes ‚Ankommenslayout‘ vorbereitet (vgl. Abbildung 1). Hier konnte schon einmal mit Kolleg*innen gesprochen, sich über den Chat ausgetauscht oder sich in Ruhe mit dem Raum bekannt gemacht werden.

Zu Beginn des Prozesses wurde auf Teilnehmendenvideos verzichtet, da das die Stabilität des Systems beeinträchtigte. Ab dem vierten Workshop wurden in der Ankommensphase und für eine kurze Einstiegsrunde die Videos eingeschaltet, wie in Abbildung 1 zu sehen ist. Da auch der Platz für die Videos in der jeweiligen Layoutfläche eingeplant werden musste, wurde auf die Videos dann im Verlauf des jeweiligen Workshops verzichtet, zugunsten einer größeren Präsentationsfläche.

3.3 Input als Vorbereitung für die Arbeitsgruppenphase

Als Einstieg erfolgte, wie in moderierten Workshops üblich, die Darstellung des Ablaufs und der Ziele des Workshops sowie ggf. die Klärung von Organisatorischem. Sofern es das Thema des Workshops und die Arbeitsaufträge für die Gruppenarbeiten erforderten, wurde durch die Moderatorin und den Moderator eine Präsentation zu theoretischen oder methodischen Themen vorgestellt.

Der Input erfolgte in einem weiteren neuen Layout. Hier wurde zuvor die Präsentation hochgeladen und auch wieder ein Chat und ein Notizfeld für begleitende Diskussionsergebnisse, Anmerkungen und Fragen integriert. Abbildung 2 zeigt das Präsentationslayout exemplarisch für organisatorische Hinweise zum Umgang mit der Chatfunktion.

3.4 Arbeitsgruppenphasen und Plenum

Über den Menübutton ‚Arbeitsgruppen starten‘ werden die Teilnehmenden den Arbeitsgruppen zugeteilt. Die Einteilung erfolgt durch die Veranstalter*innen (wie die Funktion der Moderierenden in Adobe Connect bezeichnet wird) im Vorfeld, da eine gleichmäßige Mischung aus Hochschul- und Unternehmensvertreter*innen wichtig war.

Die Layouts der Arbeitsgruppenräume werden ebenfalls im Vorfeld vorbereitet. Einen exemplarischen Arbeitsgruppenraum zeigt Abbildung 3. Das Layout enthält den Arbeitsauftrag, notwendige Arbeitsunterlagen, einen Chat für die Mitglieder und ein Notizfeld zur Dokumentation der Arbeitsergebnisse. Sobald die Arbeitsphase für die Gruppen von den Moderierenden gestartet wurde, konnten sich die Teilnehmenden innerhalb der zugeordneten Arbeitsgruppen in eigenen ‚Räumen‘ unterhalten und über eigene Pods als virtuelle Pinnwand oder virtuelles Whiteboard sowie über einen eigenen Chat ihre Ideen schriftlich austauschen. Sowohl die mündliche Diskussion als auch die schriftlichen Zwischenergebnisse sind nur für die zu einer Arbeitsgruppe zugeordneten Personen zugänglich. Die Moderierenden können allerdings bei Bedarf an einer der Arbeitsgruppensitzungen teilnehmen.

ABB. 1 Ankommenslayout (Veranstalter*innenansicht)

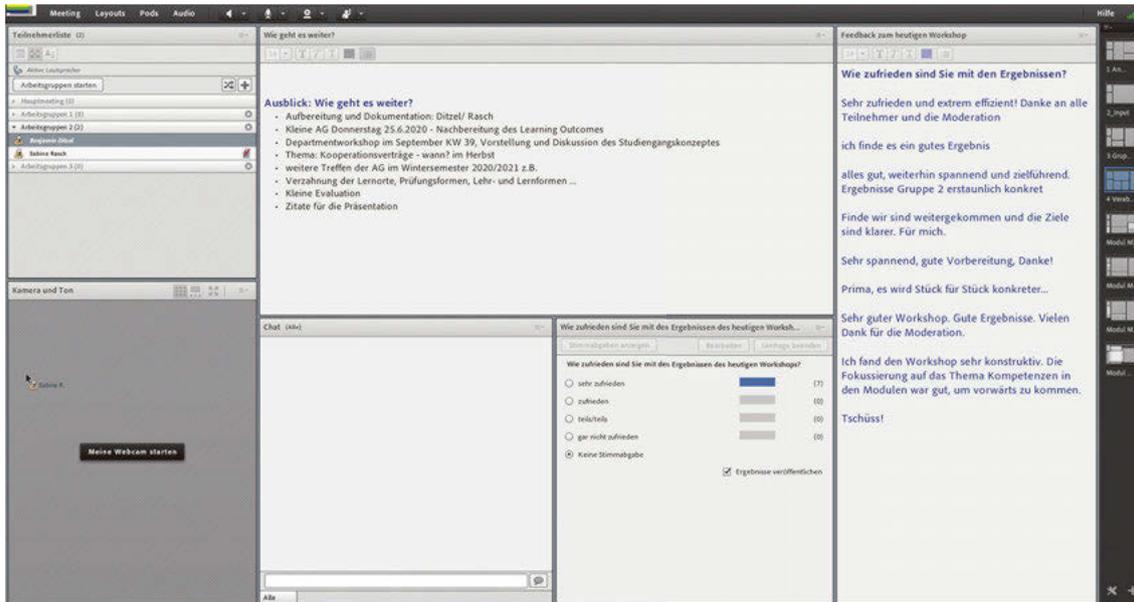


ABB. 2 Layout für Präsentationen

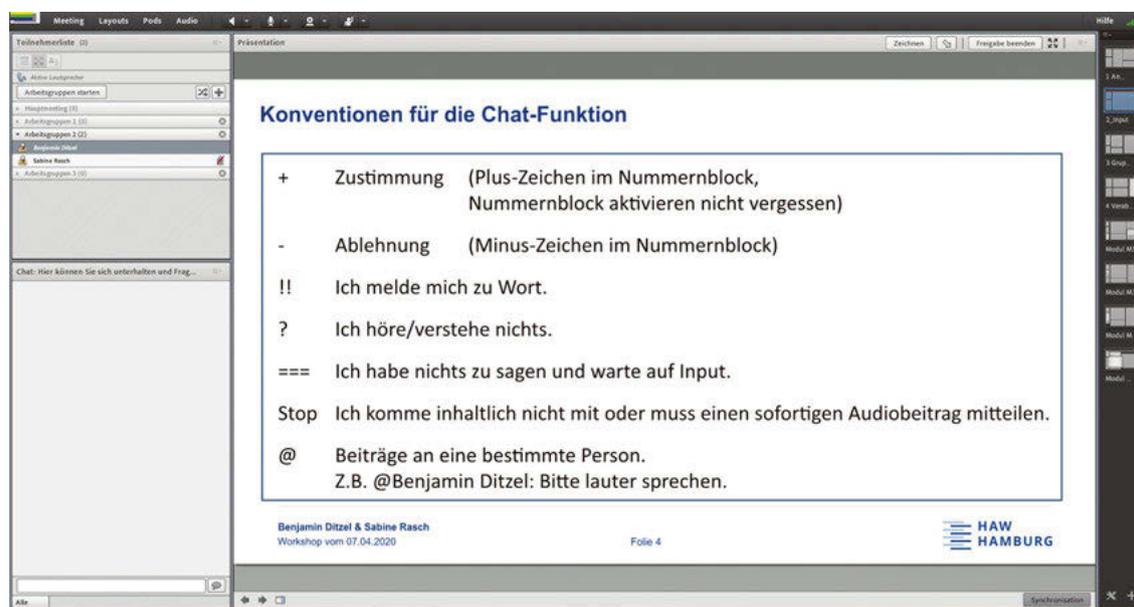


ABB. 3 Layout eines Arbeitsgruppenraumes

The screenshot shows a meeting software interface with several panes:

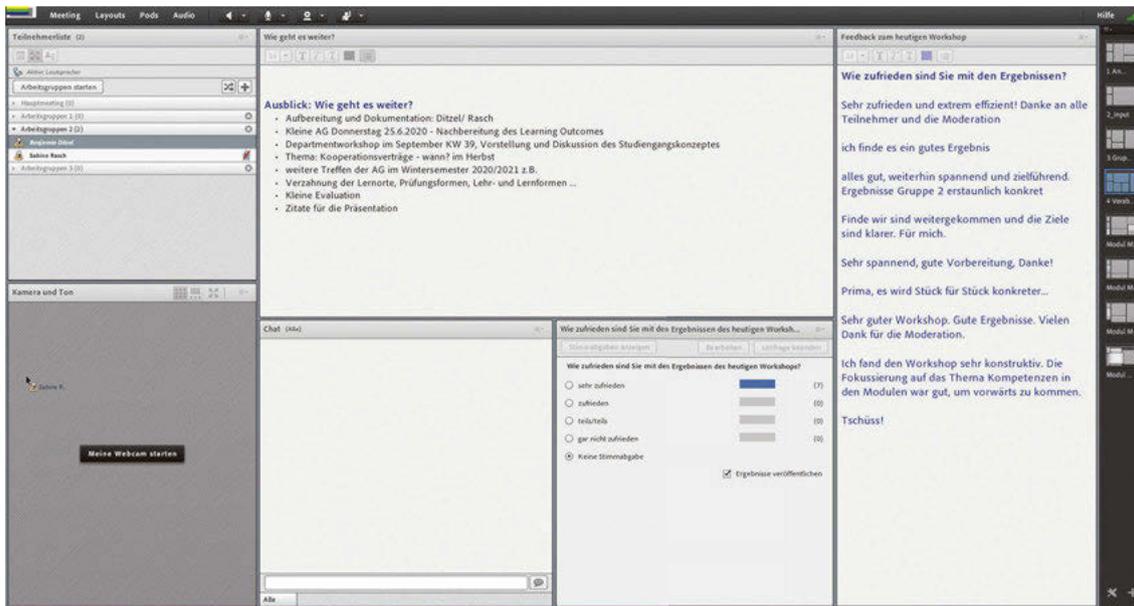
- Teilnehmerliste (2) Arbeitsgruppen 2:** Lists participants like 'Sabine Raach' and 'Anja...'.
- Ergebnisse AG 2 MS - Arbeitsgruppen 2:** Contains text about 'Soziale Kompetenzen' and 'Strategisch denken und handeln'.
- Arbeitsauftrag - Arbeitsgruppen 2:** Details a task for 'M5 Praxismodul' with a 30-minute time limit.
- Gesamtkompetenzbeschreibung - Arbeitsgruppen 2:** Describes the overall goals and competencies for the module.
- Studiengangstruktur pptx - Arbeitsgruppen 2:** Displays a slide titled 'M5 Praxismodul' with bullet points for 'Professionell und verantwortungsvoll handeln', 'Mitarbeiter*innen führen', 'Mik Kunden kommunizieren und zusammenarbeiten', and 'Strategisch denken und handeln'. A red cloud icon labeled 'Aussagefähiger Modulziel' points to the 'Strategisch denken und handeln' section.
- Gruppenchat - Arbeitsgruppen 2 (A...):** A chat window at the bottom left.

ABB. 4 Layout Zusammentragen der Ergebnisse aller Arbeitsgruppen

The screenshot shows a meeting software interface with several panes:

- Teilnehmerliste (5):** Lists participants like 'Sabine Raach' and 'Anja...'.
- Ergebnisse Module Mediensysteme - Arbeitsgruppen 1:** Contains detailed text about '1. Semester' and '2. Semester' tasks, including 'Studierende bringen Grundkenntnisse mit' and 'Anforderung unterschiedlicher Komponenten'.
- Ergebnisse Module Mediensysteme 2.4.2020 - Arbeitsgruppen 2:** Lists tasks for 'Modul 1 (10 cps)', 'Modul 2 (15 cps)', and 'Modul 3 (15 cps)', including 'Ergänzen oder verändern Sie Kompetenz' and 'Analyse von Mediensystemen'.
- Mitschrift Ergänzungen Arbeitsgruppen:** A section for compiling results from all groups, mentioning 'AG 2 Modul 1' and 'eher technische Sicht'.
- Chat (voll):** A chat window at the bottom left.

ABB. 5 Abschlusslayout



Die Moderatorin und der Moderator können den Gruppen eine Nachricht schicken, z. B. die Ankündigung, wann die Arbeitsgruppenphase endet. Auch ein Besuch der Arbeitsgruppen durch die Moderierenden ist möglich.

Ein großer Vorteil des Systems liegt darin, dass die notierten Arbeitsgruppenergebnisse aller Gruppen in dem gemeinsamen Arbeitsraum abgebildet werden können, d. h. in dem Moment, wo die Moderierenden die einzelnen Arbeitsgruppen wieder im Plenum zusammenführen, werden die Ergebnisse im gemeinsamen Raum zur weiteren gemeinsamen Diskussion, Bewertung und Bearbeitung angezeigt (vgl. Abbildung 4). Ein weiteres Feld kann zum Beispiel für Ergänzungen oder auch als Themenspeicher eingerichtet werden.

3.5 Zusammenfassung, Ausblick, Feedback, Verabschiedung

Ein letztes Layout diene abschließend dazu, ein kurzes Resümee zum Workshop zu ziehen, einen Ausblick auf die nächsten Schritte zu geben und schließlich Feedback von den Teilnehmenden einzuholen. Das Feedback wurde teilweise über kleine Umfragen oder über die Chatfunktion eingeholt (vgl. Abbildung 5).

4 FEEDBACK DER TEILNEHMENDEN

In diesem Abschnitt werden Erkenntnisse aus den Rückmeldungen der Teilnehmenden vorgestellt. Die Grundlage dafür bildet das Feedback der Teilnehmenden, das sie einerseits am Ende jedes Workshops über die Chat-Funktion von Adobe Connect als Freitextkommentare mitgeteilt haben und das

sie andererseits am Ende zum Gesamtprozess der in diesem Beitrag vorgestellten Abfolge von Workshops auf Nachfrage per E-Mail mitgeteilt haben.

Die Fragen für das Feedback am Ende eines Workshops waren allgemein gehalten. So wurde z. B. gefragt: „Wie zufrieden sind sie mit den Ergebnissen?“, „Wie zufrieden sind sie mit dem Workshop insgesamt?“ oder „Was möchten Sie zum Workshop zurückmelden?“.

Ergänzend dazu wurden nach Abschluss des achten und letzten Workshops im Sommersemester 2020 den Teilnehmenden per E-Mail einige Fragen mit der Bitte um schriftliches Feedback geschickt. Sechs von elf Personen haben geantwortet, davon waren drei Unternehmensvertreter*innen, zwei Lehrende und der Departmentleiter. Gefragt wurde:

- a. *Wie zufrieden sind Sie bis jetzt mit den bisherigen Ergebnissen des Curriculumentwicklungsprozesses seit März 2020? (Warum?)*
- b. *Wie zufrieden sind Sie mit dem Format eines ausschließlichen Online-Prozesses, mit den einzelnen Workshops o.Ä.? Was war dabei besonders vorteilhaft, was auch nicht?*
- c. *Macht eine Moderation eines Curriculumentwicklungsprozesses Sinn? (Warum)*
- d. *Wie zufrieden sind Sie mit der Moderation? Was ist besonders hervorzuheben, welche Anregungen oder Wünsche haben Sie für die Moderation?*

Nachfolgend werden wesentliche Erkenntnisse aus den Rückmeldungen der Teilnehmenden vorgestellt. Dabei werden die Rückmeldungen direkt nach den Workshops sowie die ausführlicheren Rückmeldungen am Ende des Prozesses zusammengefasst.

4.1 Ergebnisse des Prozesses

Bereits am Ende der einzelnen Workshops wurde immer wieder hervorgehoben, dass die Teilnehmenden „sehr zufrieden mit dem Ergebnis“ sind. Dies zeigt sich auch bei der abschließenden Evaluation. Die Ergebnisse werden zudem in Relation zur aufgewendeten Zeit gestellt, mit der ein Teilnehmender „äußerst zufrieden“ ist und aufgrund dieser Erfahrung

„sehr positiv auf die weitere Entwicklung und Zusammenarbeit“ blickt. Die Zufriedenheit mit den Ergebnissen wurde in Bezug gesetzt zu der Vorbereitung der Workshops, so dass „zielführend Ergebnisse erarbeitet werden konnten“ (vgl. auch Abschnitt 4.2). Auch die Gruppenzusammensetzung wird für die Qualität der Ergebnisse als „sehr passend“ hervorgehoben, „alle beteiligten Personen waren hochmotiviert“.

Der Departmentleiter hatte die externe Begleitung des Prozesses der Studiengangsentwicklung beauftragt. Insofern erscheint für eine Evaluation des Prozesses in besonderer Weise interessant, inwiefern die mit dem Prozess und der Begleitung verbundenen Ziele erreicht werden konnten. Der Departmentleiter äußerte sich „mit den bisherigen Ergebnissen des Curriculumentwicklungsprozesses (...) in jeder Hinsicht [als] sehr zufrieden“. Er fasst zusammen, dass es gelungen sei „mit der Arbeitsgruppe (...) das Grundgerüst des Studiengangskonzeptes zu entwickeln. Darüber hinaus wurden bereits die wesentlichen Kompetenzziele formuliert“. Dies sei umso wichtiger, als dass es sich „um einen komplett neuen Studiengang (handelt) mit inhaltlichen Themen, die bisher in unserem Department eine eher geringe Rolle spielten. Diese Themen und sich daraus ergebenden Kompetenzen wurden im Laufe des Workshops herausgearbeitet und es entstand ein schlüssiges Gesamtkonzept“. Darüber hinaus führt er aus, dass im Workshop didaktische Themen angesprochen wurden und komplett neue und innovative Lehr/Lernkonzepte entstanden seien. „Insgesamt hat sich in diesen drei Monaten seit März 2020 ein moderner, innovativer, in der Wirtschaft gut verankerter dualer Studiengang herauskristallisiert, der Lust macht darin mitzuarbeiten und zu lehren“. Die Ziele, die den Workshops zugrunde lagen, werden als erfüllt angesehen. Das wird der externen Begleitung, dem Online-Format und der effizienten und effektiven Arbeitsweise der Gruppe zugesprochen.

„Das eigentliche Semester-Ziel der groben Formulierung von Gesamtkompetenzen war bereits Anfang April erreicht. Die Arbeit danach ging schon in die Detailplanung, wie Modulstruktur und Modulbeschreibungen. Der Zeitplan sah dies eigentlich erst für den Herbst vor.“

4.2 Externe Begleitung des Prozesses

Der externen Moderation der Workshops und Begleitung des Prozesses wird neben der Arbeitsgruppe ein hoher Einfluss auf das zügige Vorankommen und das Erzielen zufriedenstellender Ergebnisse zugeschrieben. *„Wesentlich zum Gelingen haben zwei Faktoren beigetragen: 1. die paritätische Beteiligung der Partnerunternehmen und deren aktive Mitarbeit, 2. die sehr zielgerichtete und kompetente Moderation“*. Der moderierte Prozess der Studiengangsentwicklung wird insgesamt als *„gut organisiert“*, als *„strukturiert“*, als *„extrem effizient“*, als *„spannend“* beschrieben.

Die Organisation und Moderation der Workshops sei sehr hilfreich gewesen, um fokussiert an der Konzeption des Studiengangs zu arbeiten und dass es dabei *„immer konkreter“* wird. Zwei exemplarische Aussagen mögen das vielleicht noch einmal veranschaulichen: *„Gute Methodik zur Bearbeitung der Themen. Wir sehen nach jedem Treffen einen guten Fortschritt, der auch immer hervorragend dokumentiert wird.“* *„Gutes Format und gute Moderation. Interessante Art der Arbeitsgruppen und des Zusammentragens der Ergebnisse.“*

Ein wichtiger Effekt der externen Begleitung wird in einer Strukturierung der Arbeits- und Diskussionsprozesse gesehen. Die Moderation habe eine *„Struktur und damit einen roten Faden“* vorgegeben. Dies habe geholfen, *„den Fokus nicht zu verlieren“* und es habe *„die Konzentration auf das Wesentliche gelenkt“*.

„Die einzelnen Arbeitsaufträge sind nicht überladen und auch quantitativ gut durchführbar. Die einzelnen Blöcke sind zeitlich gut aufgebaut und nicht zu lang, so dass kein Überdruß entsteht.“

„Es war jederzeit spürbar, dass die Moderatorin und der Moderator eine klare Vorstellung vom Ablauf dieses Prozesses hatten. Und so war für alle Beteiligten immer der rote Faden spürbar, der dem Prozess seine innere Logik gab: begonnen mit den Kompetenzen der späteren Absolventen wurde daraus die Gesamtkompetenzbeschreibung formuliert. Die genannten Kompetenzen wurden anschließend geclustert, zu Modulen zusammengefasst und daraus

die Modulbeschreibungen formuliert. Dieses Vorgehen war für alle Beteiligten stets nachvollziehbar und man hatte das Gefühl, es richtig zu machen.“

Auch die zeitliche Strukturierung wird als bedeutsam hervorgehoben. Dabei wird einerseits thematisiert, dass die Workshopdauer von zwei Stunden eine gut in den eigenen Arbeitsalltag zu integrierende Form von Workshops darstellt, die gleichzeitig ein gutes *„Vorankommen“* ermögliche. Andererseits wurde als positiv empfunden, dass *„so diszipliniert in der Zeit“* geblieben wurde. Durch ein pünktliches Ende war eine *„zeitliche Verlässlichkeit gegeben“*.

Neben der Strukturierung des Arbeitsprozesses wird als hilfreich angesehen, dass *„den Teilnehmern wiederum Gestaltungsfreiraum“* geboten wurde. Die Moderation wurde *„empfunden als begleitend, als interessiert, ohne direkt involviert zu sein [...]“*, *dadurch ist Vertrauen entstanden“*. Diese Herangehensweise der Moderation war auf der einen Seite *„sehr strukturiert, dabei absolut offen für den Weg, den die Gruppe nimmt“*.

Die Strukturierung durch die Moderation hat Freiräume geschaffen, in denen die Teilnehmenden fokussiert an den zu bearbeitenden Themen arbeiten konnten. Die Funktion der Moderation wird darin gesehen, diese Diskussionen *„zentral zu orchestrieren und zu begleiten“*. Dies wird insbesondere vor dem Hintergrund der Integration unterschiedlicher Perspektiven – Lehrende der Hochschule sowie Vertreter*innen aus der Berufspraxis – als wichtig angesehen, gerade auch, weil externe Unternehmensvertreter*innen in hochschulinterne und hochschulspezifische Arbeitsvorgänge und Themen einzubeziehen waren.

Ein weiterer Aspekt des ‚Orchestrierens‘ von Gruppendiskussionen besteht darin, dass durch eine externe Begleitung andere gruppeninterne Dynamiken ermöglicht werden:

„Eine Curriculumsentwicklung, wie sie hier geschehen ist, wäre ohne Moderation nicht möglich gewesen. Und da geht es gar nicht um dauerndes Aktivsein und starke Steuerung, sondern um die Tatsache, dass da jemand sozusagen

gen über der Gruppe steht - es ist klar, wer führt, damit entfällt das Gerangel um die Führungsposition in der Gruppe. Und, nicht unwichtig, dass jemand sagt: ok, das genügt für heute. Das ist sehr erleichternd.“

Als positiv im Ablauf der Workshops wurde auch gesehen, dass ab einem gewissen Zeitpunkt des Prozesses die Zusammenfassung von Ergebnissen oder die Ausarbeitung von Entwürfen beispielsweise für eine übergeordnete Kompetenzbeschreibung, für die Modulstruktur des Studiengangs oder für einzelne Lernzielbeschreibungen der Module an kleinere Arbeitsgruppen delegiert wurden.

„Die letzten Feinheiten (die ja durchaus Zeit und Energie kosten) in ‚Unter-AGs‘ zu verlegen, fand ich ebenfalls gut, schön, dass die ‚Haupt-AG‘ da auch mitgegangen ist.“

Die theoretischen und methodischen Impulse durch die Moderierenden wurden als hilfreich, „interessant“ und „spannend“ bezeichnet. So habe beispielsweise eine Fokussierung auf eine kompetenzorientierte Herangehensweise zu einem guten Vorankommen hinsichtlich der Ausgestaltung der Module beigetragen. Gleichwohl erwiesen sich insbesondere ausführlichere, komplexere theoretische oder methodische Inputs für die Workshopdauer von zwei Stunden als herausfordernd („schwierig“). Denn beispielsweise theoretische Ausführungen zum Theorie-Praxis-Verhältnis hätten, nach Auskunft der Teilnehmenden, einer intensiveren Auseinandersetzung bedurft, um sie als Reflexionsfolie und als „Brückenschlag zu den Fragen“ eigenständig auf noch zu erarbeitende Ergebnisse anwenden zu können. Aus dieser Erkenntnis heraus übernahmen die Moderatorin und der Moderator in dem jeweils darauffolgenden Workshop die Rolle, einen zusammenfassend-reflektierenden Blick auf die Workshop-ergebnisse zu richten und damit auch inhaltlich-methodische Impulse für die weiteren Diskussionen zu geben. Als Lessons Learned kann hier mitgenommen werden, dass ein ‚Verabreichen‘ theoretischer und methodischer Reflexionsangebote in kleinen ‚Häppchen‘ und mit ‚Verdauungspausen‘ sinnvoll sein kann.

4.3 Online-Format der Workshops

Am Anfang gab es noch Probleme mit der Technik bzw. der Software. Die Technik wurde als „leider nicht so gut“ bezeichnet. Die Teilnehmenden klagten über die hohe Auslastung des Systems und Aussetzer bei der Übertragung von Ton und Bild. Außerdem wurde die Bedienungsfreundlichkeit und Performanz des verwendeten Web-Konferenz-Systems gegenüber anderen, mit denen die Teilnehmenden zu tun hatten, geringer eingeschätzt. „Adobe Connect wirkt aus der Zeit gefallen und ist technisch auch tatsächlich hinter anderen Lösungen wie MS-Teams zurück (Stichwörter: gleichzeitig sprechen, Verbindungsverlust, kein Einloggen möglich)“.

Je mehr Erfahrungen mit dem Online-Tool gesammelt wurden, umso besser kamen die Teilnehmenden damit zurecht und umso zufriedener wurden sie auch mit der technischen Umsetzung des Onlineformats – „wenn man erstmal gelernt hat mit Adobe klar zu kommen, dann geht es auch“. Außerdem wurden im Laufe der Zeit die Serverkapazitäten des Deutschen Forschungsnetzes DFN ausgebaut, so dass Adobe Connect störungsfreier lief. Insbesondere die unterschiedlichen Arbeitsansichten, Layouts und Fenster (Pods) sowie die Tatsache, dass Arbeitsergebnisse in Echtzeit direkt und lesbar verschriftlicht werden, wurden als hilfreich hervorgehoben.

**Curriculum-
entwicklung**

Jenseits der Frage nach der konkreten Technik bzw. dem Web-Konferenz-System zeigt sich bei den Teilnehmenden eine hohe Zufriedenheit mit dem Format moderierter Online-Workshops. Schon sehr früh im Prozess wurde das gewählte Format als eine „interessante Variante von Workshops“ positiv von den Teilnehmenden beurteilt. Das Online-Format führe dazu „viel effizienter zum Ziel zu kommen“.

Ein wesentlicher Aspekt ist dabei das Flexibilisieren kollaborativen Arbeitens, unabhängig vom Standort der Teilnehmenden. Dies gilt für die spezifischen Rahmenbedingungen des Prozesses der Studiengangsentwicklung in besonderer Weise. Nicht nur, weil aufgrund der Corona-Pandemie die Teilnehmenden zu einem großen Teil im Homeoffice und damit nicht vor Ort arbeiteten, sondern gerade auch durch die Einbeziehung von Unternehmensvertreter*innen. Ihnen wurde es durch die kurze Dauer der Workshops von zwei Stunden und die entfallenden Zeiten für An- und Abreise deutlich erleichtert, den Workshop in eigene Arbeits- und Tagesabläufe zu integrieren. Einige von ihnen haben zurückgemeldet, dass sie im Präsenzformat nicht in dieser Frequenz und Regelmäßigkeit hätten teilnehmen können. Eine Taktung von Workshops alle 14 Tage wäre im Präsenzformat nicht möglich gewesen. Insgesamt habe sich gezeigt, *„dass Online-Videokonferenzformate effektiver sind als entsprechende Live-Veranstaltungen“*.

„Der reine Online-Prozess ermöglicht eine deutlich höhere Flexibilität bei vollen Terminkalendern.“

„Ich finde den Online Prozess sehr gut, da man häufiger fokussiert an Themen arbeiten kann. Bei An- und Abreise lohnt sich ein Treffen für 2 Stunden oft nicht, oder es ist schwieriger mit der täglichen Arbeit zu vereinbaren. So kann man regelmäßig dranbleiben und muss sich nicht neu einarbeiten. Das finde ich effektiver.“

Neben der zeitlichen und örtlichen Flexibilisierung der Arbeits- und Austauschformen wird ein Vorteil des Online- gegenüber des Präsenzformats von Workshops in einer kollaborativen Form des Erarbeitens von Ergebnissen sowie neuen Möglichkeiten einer prozessbegleitenden Dokumentation gesehen. Dabei hilft das Format nicht nur, die Diskussionsergebnisse ‚besser‘ abzubilden als andere, analoge Formen. Es erleichtert auch das Explizieren von Positionen und Ideen während des Diskussionsprozesses und erleichtert damit den Diskussionsprozess selbst. *„Webbasiert gemeinsam an einem Dokument zu arbeiten ist toll, es spart sehr viel Zeit, weil es effizient immer sofort darstellt, worüber die Gruppe spricht“*. Dies wird insbe-

sondere gegenüber anderen Darstellungsformen als vorteilhaft angesehen. *„An die Tafel zu schreiben hat immer noch eine andere Ausstrahlung (Lehrer-Schüler) und Kärtchen sind unvollständig“*. Oder wie es in einer anderen Rückmeldung heißt: *„Auch das Zusammenstellen der Ideen in digitaler Form finde ich viel besser als die gängigen Flipcharts auf denen man sehr schlecht Informationen (im Fotoprotokoll) wiederfindet und welche auch oft schlecht lesbar sind.“*

Bei aller Euphorie hinsichtlich des Online-Formats werden, neben den technischen, insbesondere Herausforderungen bezüglich der sozialen Komponente des Austauschs in Workshops artikuliert. *„Ein ‚sich besser Kennenlernen‘, die soziale Komponente, ist kaum möglich“*. Als „Kehrseite“ des gewählten Workshopformats wird gesehen, *„dass es keinen informellen Austausch mehr gibt“* und dass dadurch die *„persönlichen Kontakte und der Austausch fehlen“*. Im Laufe des Prozesses hat die Artikulation dieser fehlenden ‚sozialen Komponente‘ dazu geführt, dass zu Beginn der Workshopsitzungen die Videokameras in der Einstiegsrunde eingeschaltet wurden, so dass sich die Teilnehmenden zumindest persönlich sehen konnten. Allerdings – und darin dürfte ein Grund bestehen, weshalb die Arbeitsgruppe immer wieder als effizient und effektiv bezeichnet wird – kannten sich die Teilnehmenden (zumindest weitgehend) aus den ersten beiden Präsenzworkshops. *„Da sich aber die meisten Teilnehmer schon vorher getroffen haben war [der fehlende persönliche Kontakt] kein Problem.“*

5 FAZIT: ERWEITERUNG KLASSISCHER ORGANISATIONSENTWICKLUNGSPROZESSE UM ONLINE-ELEMENTE

In diesem Beitrag wurden die Erfahrungen mit einem Prozess der Studiengangsentwicklung an der HAW Hamburg vorgestellt, in den nicht nur Lehrende der Hochschule, sondern auch Vertreter*innen aus der Berufspraxis involviert waren. Die Erarbeitung des Konzepts für einen neu einzurichtenden dualen Masterstudiengang erfolgte im Rahmen mehrerer aufeinander aufbauender Workshops. Diese wurden durch eine Moderatorin aus der Arbeitsstelle Studium

und Didaktik und einen Moderator aus dem dezentralen Qualitätsmanagement vorbereitet und moderiert. Anders als in bisherigen Prozessen dieser Art war bereits zu einem frühen Zeitpunkt, bedingt durch die Corona-Pandemie, ein Arbeiten in Präsenz nicht mehr möglich, weshalb das Format von Live-Online-Workshops gewählt wurde.

Dies war nicht nur eine neue Erfahrung für die am Prozess beteiligten Lehrenden und Unternehmensvertreter*innen, sondern auch für die Moderierenden. Im Rückblick, das macht insbesondere das Feedback der Teilnehmenden deutlich (vgl. Abschnitt 4), war es ein sehr erfolgreicher Prozess, der in kurzer Zeit ein umfassendes Studiengangskonzept hervorgebracht hat. Gleichzeitig erlauben es die dabei gesammelten Erfahrungen, über eine Erweiterung klassischer Formen der Prozessbegleitung und Moderation um Online-Elemente nachzudenken. Ausgehend von den in den vorangegangenen Abschnitten geschilderten Erfahrungen und den Erkenntnissen aus dem Feedback der Teilnehmenden werden daher abschließend wesentliche Lessons Learned bezogen auf eine Berücksichtigung von Online-Elementen in Workshops der Studiengangsentwicklung im Speziellen bzw. der Organisationsentwicklung im Allgemeinen festgehalten:

5.1 Der soziale Aspekt: Kennenlernen und persönlicher Austausch durch Präsenzelemente

Die Auswertung des Feedbacks hat gezeigt, dass der persönliche Austausch für die Teilnehmenden von wesentlicher Bedeutung ist. Die Entwicklung eines neuen Studiengangs ist ein komplexer Prozess, bei dem inhaltliche, didaktische, formale und hochschulpolitische Aspekte in ein konsistentes Studiengangskonzept zu bringen sind und dabei die unterschiedlichen Perspektiven, Expertisen sowie Einstellungen und Haltungen der Beteiligten zu berücksichtigen sind. Dafür bedarf es eines funktionsfähigen Teams. Die Entwicklungsgruppe des in diesem Beitrag vorgestellten Prozesses hat sehr diszipliniert, zielorientiert, konstruktiv und vertrauensvoll zusammengearbeitet. Dies lässt sich einerseits auf die beiden Präsenz-Workshops im Wintersemester 2019/20 zurückführen,

wo die Teilnehmenden sich persönlich kennengelernt haben, gegenseitige Erwartungen ausgetauscht wurden, die Gruppenbildung unterstützt und eine gute Arbeitsbasis hergestellt wurde. An diese Arbeitsbasis konnte in den Online-Workshops hervorragend angeknüpft werden. Andererseits wurde dem entwickelten Studiengang durch die Unternehmensvertreter*innen eine hohe Praxis-Relevanz bescheinigt. Dies hatte zur Folge, dass die Teilnehmenden ein sehr großes Interesse entwickelten, das Konzept an der HAW Hamburg umzusetzen. So war eine hohe Motivation im Entwicklungsprozess zu beobachten. Für die Gestaltung zukünftiger Prozesse der Studiengangs- oder Organisationsentwicklung kann aus diesen Erfahrungen geschlossen werden, dass neben der Zusammenstellung des Entwicklungsteams die Einstiegs- und Kennenlernphase (Teambuilding) von wesentlicher Bedeutung ist. Für eine Kombination von Präsenz- und Onlineelementen ist es sinnvoll, mit einem Präsenzworkshop als Auftakt eines Prozesses zu starten. Hier steht im Mittelpunkt das persönliche Kennenlernen, die Klärung von Arbeitsweise und gegenseitiger Erwartungen sowie die Abstimmung des Arbeitsprozesses. Auch die Schaffung eines Commitments, in diesem Fall, über die Relevanz des zu entwickelnden Studiengangs, ist sinnvoll, bevor der eigentliche Entwicklungsprozess beginnt. Da jeder Prozess anders verläuft, sollte immer wieder reflektiert werden, ob und wann Präsenz-Arbeitsphasen nötig sind. Vor allem ist dies zu empfehlen, wenn sich zwischenmenschliche Konflikte in der Gruppe anbahnen oder größere inhaltliche Differenzen zu erkennen sind. Auch wenn neue Teilnehmende in die Gruppe kommen, kann es sinnvoll sein, sich in Präsenz-Formaten zu treffen.

5.2 Zeitliche und örtliche Flexibilisierung durch Live-Online-Workshops

Ein großer Vorteil von Online-Workshops besteht in einer räumlichen und zeitlichen Flexibilisierung von Prozessen der Studiengangs- bzw. Organisationsentwicklung. In dem beschriebenen Prozess wurde es durch das Online-Format möglich, Workshops relativ dicht hintereinander durchzuführen. Die enge zeitliche Taktung, alle vierzehn Tage ein zweistündiger Workshop und dazwischen Arbeitssequenzen mit dem Departmentleiter und ggf. einer kleinen Arbeitsgruppe

machte einen sehr intensiven Arbeitsprozess möglich. Die Teilnehmenden waren bei jedem Workshop wieder schnell im Thema und konnten an die Ergebnisse der vorherigen Workshops anknüpfen. Aus Sicht der Teilnehmenden war es durch die Dauer von zwei Stunden sowie das Live-Online-Format und die damit wegfallenden Anreisezeiten möglich, die Workshops in ihren Arbeitsalltag besser zu integrieren. Mit Präsenzworkshops wäre eine derart enge Taktung und damit verbunden ein derart rasches Vorankommen nicht möglich gewesen. Präsenzworkshops sind für die Teilnehmenden mit einem höheren Aufwand verbunden. Im Sinne eines ausgewogenen Aufwand-Nutzen-Verhältnisses werden Präsenzworkshops in der Regel länger und in größeren Abständen durchgeführt.

5.3 Verbesserung der Diskussion und Dokumentation durch kollaborative Formen der Visualisierung

Besonders hervorzuheben sind die sehr guten Möglichkeiten einer kollaborativen und prozessbegleitenden Dokumentation, die das im beschriebenen Studiengangsentwicklungsprozess verwendete Web-Konferenz-System Adobe Connect bietet. Kollaborativ konnten die Kleingruppen ihre Ergebnisse ausführlich in sogenannten Pods visualisieren. So wurden zum Beispiel Kompetenzbeschreibungen in ganzen Sätzen und ausführlich schon im Rahmen der Workshops ausgearbeitet. Das hat nicht nur zu einer transparenten Dokumentation der Arbeitsergebnisse geführt, sondern auch den Diskussionsprozess selbst erleichtert. Indem die Teilnehmenden ihre Positionen und Ideen ausformuliert haben und andere Teilnehmende darauf Bezug nehmen konnten, konnten bereits während der Gruppendiskussion oder der Ergebnispräsentation Ergänzungen oder Umformulierungen vorgenommen werden. Dies stellt einen deutlichen Unterschied zu den in Präsenzworkshops üblichen Formen der Visualisierung und Dokumentation mittels klassischer Moderationsmaterialien, wie Flipchart und Pinnwand dar. Denn dabei handelt es sich meist um handschriftlich verfasste Stichworte, in denen Arbeitsergebnisse in der Regel verkürzt dargestellt und im Nachhinein transkribiert und oft inhaltlich nachbereitet werden müssen. Durch die kollaborative Dokumentation war es möglich, noch im Workshop Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Arbeitser-

gebnissen der einzelnen Arbeitsgruppen zu erfassen und im Nachgang zu harmonisieren bzw. zu kombinieren. Dieser Vorteil kollaborativer Online-Dokumentationen kann nicht nur in reinen Online-Workshops genutzt werden. Auch für Präsenz-Workshops, in denen es darum geht, Konzepte und Inhalte zu erarbeiten, könnten zukünftig digitale Dokumentationssysteme, wie zum Beispiel vernetzte Smartboards und Tablets für Arbeitsgruppen zum Einsatz kommen, die kollaboratives Entwickeln von Ideen und Texten unterstützen.

LITERATUR

Arens-Fischer, W.; Dinkelborg, K.; Grunwald, G. (2016) Theorie-Praxis-Vernetzung und Kompetenzentwicklung in dualen Studiengängen. In: Hochschule und Weiterbildung, Nr. 2, S. 67–75.

Dreyfus, H. L. ; Dreyfus, S. E. (2005) Peripheral Vision: Expertise in Real World Contexts. In: Organization Studies, Jg. 26, Nr. 5, S. 779–792.

Schaper, N. (2012) Fachgutachten zur Kompetenzorientierung in Studium und Lehre. Hochschulrektorenkonferenz: Bonn. Unter Mitwirkung von Reis, Oliver; Wildt, Johannes; Horvath, Eva; Bender, Elena. Abgerufen von http://www.hrk-nexus.de/fileadmin/redaktion/hrk-nexus/07-Downloads/07-02-Publikationen/fachgutachten_kompetenzorientierung.pdf, (Stand: 26.10.2020).

DANKSAGUNG

Wir bedanken uns bei den Teilnehmenden des Prozesses der Studiengangsentwicklung Max Below, Torsten Edeler, Alexandra Ehrlitzer, Roland Greule, Philipp Kemmerzell, Kristoffer Mandelbaum, Jan Mietzner, Michèle Nickelsburg, Oscar Oomens, Andreas Plaß, Heiko Wandrey und Eva Wilk für die konstruktive Zusammenarbeit und das sehr hilfreiche Feedback zur Prozessbegleitung. Außerdem danken wir Karin Leven, die die ersten beiden Präsenzworkshops moderiert und damit einen wichtigen Grundstein für den Entwicklungsprozess im Online-Format gelegt hat.