

August 2024

DIGI-V.nrw

Fortbildungsprogramm zur Entwicklung digitaler Kompetenzen
in Hochschulverwaltungen

Abschlussbericht



Ein Kooperationsvorhaben empfohlen durch die:



INNOVATION DURCH KOOPERATION

Gefördert durch:

Ministerium für
Kultur und Wissenschaft
des Landes Nordrhein-Westfalen



Das Konsortium



Hochschule Bochum
Bochum University
of Applied Sciences



HÜF
Hochschulübergreifende
Fortbildung NRW

- FernUniversität in Hagen (konsortialführend)
- Hochschule Bochum
- Universität zu Köln
- Hochschulübergreifende Fortbildung NRW (HÜF-NRW)

Förderkennzeichen

214 - 5.01.03.02 - 154126

Durchführungszeitraum

- Projektbeginn: Oktober 2021
- Projektende gemäß Antrag: Oktober 2023
- Projektende nach kostenneutraler Verlängerung: März 2024

Ansprechpartnerin

Kristina Brand
Projektleitung DIGI-V.nrw
Referat Organisation- und Personalentwicklung
FernUniversität in Hagen
kristina.brand@fernuni-hagen.de

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
1 Abstract	6
2 Hintergrund und Ziele	7
3 Projektaufbau.....	7
3.1 Konsortium.....	7
3.2 Arbeitspakete	9
3.2.1 Projektmanagement	9
3.2.2 Konzeption des Fortbildungs- und Vernetzungsangebots.....	9
3.2.3 Ausarbeitung des Angebots	10
3.2.4 Pilotierung.....	11
3.2.5 Projektevaluation und Verstetigung.....	11
3.3 Personalmittel.....	11
3.4 Sachmittel	13
4 Projektergebnisse.....	14
4.1 Bedarfserhebung und Kompetenzmodell.....	14
4.2 Fortbildungsangebot.....	18
4.2.1 Fortbildungsveranstaltungen.....	18
4.2.2 Selbstlernangebot	21
4.3 Vernetzungsangebot.....	24
4.4 Kommunikationskonzept	25
4.5 Kooperationen	27
4.6 Weitere Produkte.....	28
5 Zentrale Learnings und Empfehlungen	29
5.1 Fortbildungsformate	29
5.2 Produktion und Beschaffung	30
5.3 Evaluationsergebnisse	31
6 Verstetigung und Implementierung.....	32
Kontakt.....	35
Literaturverzeichnis.....	36

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Kompetenzmodell DIGI-V.nrw	16
Abbildung 2 - Bedarfsgerechte Fortbildung durch Anwendung des DIGI-V Kompetenzmodells	18
Abbildung 3D - Anzahl an E-Learning Kursen pro Kompetenzbereich	22

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Fortbildungsveranstaltungen	19
---	----

1 Abstract

Die digitale Transformation in Hochschulverwaltungen, beeinflusst durch OZG und EGovG, erfordert neben technischen Rahmenbedingungen auch erweiterte und neue Kompetenzen der Mitarbeitenden sowie einen Kulturwandel für eine produktive digitalisierte Arbeitswelt. Die Rahmenbedingungen in den Hochschulen müssen überprüft, Vertrauen, Offenheit und eine positive Fehlerkultur gefördert werden, um Veränderungen zu erreichen. Flache Hierarchien und interdisziplinäre Strukturen tragen dazu bei, agile Arbeitsweisen zu ermöglichen. Es gilt, den digitalen Wandel zu gestalten und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Im Zuge einer landesweiten Digitalisierungsoffensive stellt das Land Nordrhein-Westfalen Fördermittel für die Digitalisierung der Mitgliedshochschulen in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft der Digitalen Hochschule NRW bereit. Das Projekt DIGI-V.nrw verfügte bei einer Laufzeit von Oktober 2021 bis März 2024 über eine Gesamtfördersumme von 1.598.307 EUR, gefördert durch das Ministerium für Kultur und Wissenschaft, empfohlen durch die DH.NRW. Das Fortbildungs- und Vernetzungsprogramm des Projektes DIGI-V.nrw zielte darauf ab, Fach- und Führungskräfte mit den notwendigen Kompetenzen für eine digitalisierte Hochschulverwaltung auszustatten, hochschulübergreifende Synergien zu schaffen und den Kulturwandel in die Digitalität zu begleiten. In diesem Rahmen wurde daher im Konsortium ein Fortbildungs- und Vernetzungsangebot entwickelt, pilotiert und evaluiert, welches über die HÜF-NRW den Mitarbeitenden an den nordrheinwestfälischen Hochschulen zur Verfügung gestellt wird. Konsortialpartner sind die FernUniversität in Hagen (konsortialführend), die HÜF-NRW, die Hochschule Bochum sowie die Universität zu Köln.

Der Projektstart erfolgte mit einer Bedarfserhebung unter den NRW-Hochschulen, gefolgt von der Entwicklung eines Kompetenzmodells. Diese Bedarfsanalyse berücksichtigte in Ergänzung zu dem Vorprojekt *Kompetenzentwicklung Hochschulverwaltungen.nrw* auch die Auswirkungen der Corona-Pandemie und ermöglichte eine Feinabstimmung für das angestrebte Fortbildungs- und Vernetzungsangebot. Die Konzeption des Fortbildungsprogramms basiert auf dem aus den Ergebnissen der Bedarfserhebung abgeleiteten Kompetenzmodell für digitalisierte Hochschulverwaltungen sowie den identifizierten Bedarfen für zielgruppenspezifische Angebote sowie neue Lernumgebungen. Das Angebot richtete sich an Fach- und Führungskräfte aller Hierarchieebenen und umfasst sowohl inhaltliche als auch technische Aspekte der digitalen Transformation. Es setzt sich sowohl aus klassischen Fortbildungsveranstaltungen, synchron in Präsenz und Online sowie Blended Learning Veranstaltungen, als auch asynchronen Selbstlernangeboten zusammen. Ein weiteres Ziel des Projektes war die Erweiterung der Lernplattform ILIAS der HÜF-NRW. Dort wird das neue E-Learning Angebot kategorisiert und in den Kompetenzbereichen abgebildet. Die Lernplattform der HÜF-NRW ermöglicht damit einen niederschweligen Zugang zu den Inhalten und die kompetenzbasierte Strukturierung eine programmübergreifende Orientierung für die Lernenden. Über das Fortbildungsangebot hinaus wurde Vernetzung über neue Formate gefördert und ausgebaut, u.a. durch Erfahrungsaustausche und eine Community of Practice. Das Projekt konnte damit durch ein umfassendes und modernes Lernangebot die Grundlage für eine erfolgreiche Begleitung der digitalen Transformation in den Hochschulverwaltungen schaffen. Mit Abschluss des Projektes gilt es für die Hochschulen, die Projektergebnisse zu implementieren und zu adaptieren.

2 Hintergrund und Ziele

Die digitale Transformation hält durch das OZG und das EGovG Einzug in die Verwaltungen der Hochschulen. Um diese Entwicklung adäquat begleiten zu können, bedarf es neben den technischen Rahmenbedingungen auch Kompetenzen im Umgang mit dem digitalen Wandel wie bspw. in den Bereichen Digital Leadership, agiler Zusammenarbeit oder Prozess- und Projektmanagement. Die Einführung neuer Technologie für sich genommen reicht nicht aus, um der digitalen Transformation zu begegnen. Dafür bedarf es zudem einen entsprechenden Kulturwandel: Arbeitsabläufe und Strukturen müssen hinterfragt und vereinfacht, sowie Wissen gebündelt und geteilt werden. Eine veränderte Fehlerkultur schafft Raum für Kreativität und innovative Ideen. Nur so gelingt es, den digitalen Wandel zu gestalten und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die Ergebnisse des Vorprojektes *„Kompetenzentwicklung Hochschulverwaltungen.nrw“*¹ zeigten eindeutig, dass eine Unterstützung der Mitarbeitenden bei der Gestaltung der digitalen Transformation und der Vernetzung untereinander unabdingbar sind, um einem notwendigen Kulturwandel und den Herausforderungen einer digitalisierten Arbeitsumgebung zu begegnen. Für ein Gelingen der digitalen Transformation müssen die Rahmenbedingungen in den Hochschulen kritisch überprüft werden. Werte wie Vertrauen, Offenheit und positive Fehlerkultur müssen von den Führungspersonen an den Hochschulen vorgelebt und aktiv gefördert werden. Organisationsstrukturen gehören auf den Prüfstand und sind möglichst durch flache Hierarchien und interdisziplinäre Strukturen zu ersetzen, damit sich agile und kreative Arbeitsweisen entfalten können. Schulungspotential liegt daher auch in der Auseinandersetzung mit der jeweiligen Organisationskultur und den daraus resultierenden Prozessen. In den bisherigen Fortbildungsangeboten waren bereits viele Ansätze vorhanden, die Inhalte hatten aber vielfach fragmentarischen Charakter bzw. oftmals nur eine geringe Reichweite.

Das *„Fortbildungsprogramm zur Entwicklung digitaler Kompetenzen in Hochschulverwaltungen (DIGI-V.nrw)“* erweitert das bestehende Veranstaltungsportfolio der HÜF-NRW (Fortbildungen, Erfahrungsaustausche, IT-Landesarbeitsgruppen) um ein zeitgemäßes Format, welches bedarfsgerecht angeboten wird. Es schafft die notwendigen Grundlagen, um die Kompetenzentwicklung aller Mitarbeitenden in den Hochschulen mit Lern- und Vernetzungsangeboten bedarfsgerecht zu unterstützen.

3 Projektaufbau

3.1 Konsortium

Das Projektkonsortium wurde aus vier Partnern gebildet:

¹ **Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen.** (o. D.). Kompetenzentwicklung Hochschulverwaltungen. Abgerufen am 18. März 2024, von <https://www.dh.nrw/kooperationen/Kompetenzentwicklung%20Hochschulverwaltungen%20.nrw-57>

- FernUniversität in Hagen (FeU), Konsortialführerin
- Hochschulübergreifende Fortbildung NRW (HÜF-NRW)
- Hochschule Bochum (HS Bo)
- Universität zu Köln (UzK)

Die FernUniversität in Hagen brachte sich aufgrund ihres KnowHows in der Fernlehre insbesondere bei der Konzeption von digitalen Lehrangeboten und der Weiterentwicklung der bestehenden Lernplattform ILIAS ein. Bereits vor Corona lag ein Schwerpunkt in der Fernlehre auf der kompetenzorientierten Lehre und deren Vermittlung im digitalen Raum sowie der gewinnbringenden Verschränkung von Präsenz- und digitaler Fernlehre (Blended Learning). Als konsortialführende Hochschule übernahm sie die Projektleitung.

Die Universität zu Köln verfügt über fundierte Erfahrungen mit dem organisationalen und kulturellen Wandel in der zentralen Hochschulverwaltung. Die Universität zu Köln übernahm federführend die Durchführung einer Bedarfsanalyse sowie die Entwicklung eines Kompetenzmodells. Sie unterstützte bei der Konzeption der Fortbildungs- und Vernetzungsangebote und führte hinsichtlich der Evaluation für die Dauer des Projektes DIGI-V ein Sounding-Board durch. An diesem Sounding-Board beteiligten sich fast die Hälfte aller NRW-Hochschulen, um sicherzustellen, dass die konzipierten Lern- und Vernetzungsangebote mit den verschiedenen, teilweise neuen Lernformaten den realen Bedarf der unterschiedlichen Hochschulen in NRW deckten.

Die Hochschule Bochum arbeitet im Rahmen der eigenen Hochschulstrategie aktiv an der strukturierten Konzeption und nachhaltigen Umsetzung ihrer Digitalisierungsprojekte. Schwerpunkte liegen auf der Entwicklung tätigkeitsbezogener Kompetenzprofile, der Toolauswahl und -nutzung sowie der Identifikation von individuellen und tätigkeitsgruppenbezogenen Entwicklungsbedarfen. Hinzu kommt die Abwicklung bedarfsgerechter Fortbildungsprogramme, der Aufbau des Wissensmanagements Digitalisierung sowie Unterstützung beim Aufbau der "digitalen community". Mit diesem Hintergrund wirkte die Hochschule Bochum im Projekt bei der Konzeption und Entwicklung entsprechender Schulungsangebote mit und begleitete aktiv das Thema der Führungskräftefortbildung.

Die HÜF-NRW agiert seit 30 Jahren als Fortbildungseinrichtung für die Mitarbeitenden im Bereich Technik und Verwaltung in den öffentlichen Hochschulen in NRW und brachte entsprechend langjährige Erfahrung, Expertise sowie die notwendige Infrastruktur in das Projekt ein. Damit unterstützte die HÜF-NRW die Entwicklung und Umsetzung der digitalen Lernarrangements und Blended-Learning-Szenarien auf Basis des Gesamtkonzepts des Projektes DIGI-V.nrw. Weiter wurden Beratungs- und Schulungsaufgaben übernommen sowie themenspezifische E-Learnings nach entsprechendem Bedarf in Zusammenarbeit mit der FernUniversität in Hagen entwickelt und realisiert. Im Hintergrund wurden die notwendigen technischen Grundlagen in Bezug auf der Lernplattform ILIAS realisiert, sodass eine nachhaltige Verfügbarkeit der Fortbildungsangebote gewährleistet ist.

3.2 Arbeitspakete

3.2.1 Projektmanagement

Das Projekt DIGI-V.nrw wurde mittels klassischer Projektmanagementmethoden aufgesetzt und durchgeführt. Das Projekt begann mit der Phase Projektdefinition, in welcher neben der Zieldefinition ebenso die Planung des Projekts, inklusive Projektstrukturplan, Projektorganisation sowie Meilenstein- und Kostenplanung sowie eine Risikoanalyse erfolgten. Im Weiteren wurden während der Phase der Projektdurchführung die Planungen verfeinert und die Arbeitspakete abgearbeitet. Im Sinne der Qualitätssicherung und des Projektcontrollings wurde das Projekt laufend evaluiert, die Ergebnisse festgehalten und bei Abweichungen gegebenenfalls Anpassungen vorgenommen. Aufgabe der Projektleitung war es auch, auf eine adäquate Dissemination des Fortbildungs- und Vernetzungsangebots zu achten, sodass zum einen die angesprochene Zielgruppe erreicht wurde und zum anderen der Austausch mit anderen relevanten DH.NRW Projekten, wie beispielsweise E-Akte, EGovG-/OZG-Beauftragte und SecAware.nrw erfolgte. Im Zuge der Projektorganisation wurde ein Lenkungskreis gegründet, dessen Aufgaben unter anderem darin bestanden, die Projektgruppe auf Basis eines regelmäßigen Berichts zu beraten, wesentliche Fragen zu beantworten, das Projekt zu steuern und eine Richtung anhand der Bedarfe vorzugeben. Er priorisierte die Aufgaben bei Bedarf, traf strategische Entscheidungen, wenn erforderlich (z.B. Meilensteine, Positionierung, Ressourcen) und berücksichtigte operative Aspekte und Vernetzungen zu anderen Projekten. Der Lenkungskreis setzte sich aus Personen aus den Hochschulen des Konsortiums, der AG Digitalisierung, der KDU sowie des Programmausschusses DH-NRW zusammen.

3.2.2 Konzeption des Fortbildungs- und Vernetzungsangebots

In diesem Arbeitspaket startete zu Beginn des Projekts eine Bedarfsabfrage, die sich an alle interessierten NRW-Hochschulen richtete. Auf Basis der Analyse wurde ein Kompetenzmodell für die digitale Arbeitswelt in Hochschulverwaltungen entwickelt. Da die Befragung des Vorprojekts noch nicht die Implikationen berücksichtigte, die sich aus der Corona-Pandemie ergaben, wurde es als wichtig erachtet, im beantragten Vorhaben eine weitere Bedarfsanalyse durchzuführen, bei der auch eine erweiterte Zielgruppe berücksichtigt wurde. Ziel war es, den IST-Stand der Kompetenzbedarfe vornehmen zu können. Um methodisch vergleichbare Schlussfolgerungen zuzulassen, war vor allem die Abstimmung mit den EGov/OZG-Koordinator*innen relevant. Dabei war es wichtig, die Ergebnisse der Befragung und der Analyse des Kompetenzmodells regelmäßig auf Basis der Evaluationen mit dem vorliegenden Bedarf abzugleichen und bei Bedarf anzupassen. Auf Grundlage dieser Analyse konnte so das vorliegende Konzept der Fortbildung und der Vernetzung weiter ausdifferenziert und erste Weiterentwicklungen der bestehenden Plattform und Inhalte entwickelt werden. Ein ausführlicher Ergebnisbericht der Bedarfserhebung durch die Universität zu Köln steht über die Projektwebsite² zur

² **DIGI-V.nrw.** (August 2024) Ergebnisbericht Bedarfserhebungsworkshops. Abgerufen am 23. August 2024, von https://digi-v.dh.nrw/fileadmin/user_upload/digi-v/Handreichungen/DIGI-V_Ergebnisbericht_BedarfserhebungsWorkshops.pdf

Verfügung. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse bietet das Kapitel 4.1 Kompetenzmodell dieses Berichts.

Zeitgleich mit der Analyse wurde mit der inhaltlichen und technischen Konzeption des Fortbildungs- und Vernetzungsangebots begonnen, und die Ergebnisse der Bedarfsanalyse und des Kompetenzmodells flossen im Verlauf in die Konzeption ein. Im Rahmen des Vorhabens wurde ein Fortbildungs- und Vernetzungsangebot entwickelt und ausgebaut, das Fach- und Führungskräfte in Hochschulverwaltungen und Betriebstechniken dabei unterstützt, die digitale Transformation erfolgreich zu gestalten und einen Kulturwandel zu ermöglichen. Der thematische Fokus lag dabei auf Kompetenzbereichen, die in Arbeitsfeldern der digitalen Transformation benötigt werden. Diese neuen Fortbildungsangebote sprachen alle hierarchischen Ebenen einer Hochschulverwaltung an, das heißt von der Hochschulleitung bis zur Ebene der Sachbearbeitung. Im Vordergrund stand stets der hochschulübergreifende Vernetzungsgedanke. Im Fortbildungsprogramm wurde zudem ein inhaltlicher Unterbau entwickelt, der grundsätzlich thematisierte, was an den Hochschulen unter Digitalisierung verstanden wird und welche Kulturveränderungen notwendig sind. Dabei wurden spezielle Angebote an die Hochschulleitung und Dezernent*innen gerichtet und ein umfangreiches E-Learning Angebot mit Grundlagenwissen für den digitalen Arbeitsalltag produziert.

Das Schulungsangebot griff auch Aspekte von Prozess- und Projektorientierung sowie die Gestaltung rechtlicher Rahmenbedingungen auf. Es wurden E-Learning-Angebote extern beschafft sowie durch die Mediendidaktiker*innen selbst konzipiert und umgesetzt – beispielsweise zum Thema Informationssicherheit –, sodass die Inhalte geteilt werden konnten, da vor allem hochschulspezifische Themen auf dem Fortbildungsmarkt nicht oder nur eingeschränkt verfügbar sind. Die im Rahmen des Projekts erstellten Materialien werden zudem auf ORCA.NRW zur Verfügung gestellt.³ Zeitgleich wurde die von der HÜF-NRW genutzte Lernplattform ILIAS für diese neuen Angebote erweitert. Das entstandene Angebot wird im Kapitel 4.2 Fortbildungsangebot genauer ausgeführt.

3.2.3 Ausarbeitung des Angebots

In dieser Phase wurden die zuvor entwickelten Fortbildungsangebote ausgeschrieben und produziert. Es wurden gemeinsam mit den Trainer*innen für die jeweiligen Fortbildungen individuelle Didaktik- und Vernetzungskonzepte sowie Lernmaterialien entwickelt. Bei Bedarf wurden bereits bestehende (Online-)Fortbildungen, asynchrone Formate oder Lernmaterialien eingekauft. Die Teilnehmenden können sich orts- und zeitunabhängig mittels interaktiver Online-Formate selbständig das benötigte Wissen aneignen, synchrone oder Blended Learning Veranstaltungen besuchen und erhalten bei erfolgreichem Abschluss eine Teilnahmebescheinigung.

Um die Beschäftigten der Hochschulen auf das neue Angebot aufmerksam zu machen, begann bereits in dieser Phase die Vermarktung. Es sollten im Idealfall alle Mitgliedshochschulen der DH.NRW erreicht werden. Es war geplant, unterschiedliche Kanäle zu nutzen, beispielsweise über die ILIAS-Plattform informieren sowie Newsletter (zum Beispiel HÜF-Info) oder E-Mail-Verteiler. Die Erfahrung zeigte, dass darüber hinaus weitere Kommunikationsmaßnahmen notwendig sind, um die Informationen zu den

Fortbildungs- und Vernetzungsangeboten in die Hochschulen zu tragen. Eine detaillierte Gegenstands- und Maßnahmenbeschreibung wird im Kapitel 3.4 Kommunikationskonzept vorgenommen.

3.2.4 Pilotierung

Die geplanten Fortbildungen und Vernetzungsaktivitäten wurden in dieser Phase umgesetzt. Dabei war es wichtig, dass die angewandten didaktischen Konzepte den Vernetzungsgedanken stets berücksichtigten und geeignete Methoden eingesetzt wurden, um diesen zu fördern. Nur so konnte der Transfer des Erlernten in die Arbeitswelt gelingen. Durch unterschiedliche Aspekte des Netzwerkens und des Community Buildings konnten Kompetenzen erworben werden, die nicht in Kursen erlernt werden können, wie beispielsweise ein Bewusstsein für die Relevanz von Transparenz und Kooperation. All diese Vernetzungsmaßnahmen sollten dazu beitragen, den angestrebten Kulturwandel voranzutreiben. Nähere Informationen zu dem erarbeiteten Vernetzungskonzept finden sich in Kapitel 3.3 Vernetzungskonzept.

Im Rahmen der Pilotierung wurden erste Fortbildungsmodule entwickelt und erprobt. Die entwickelten Inhalte wurden auf der Fortbildungsplattform ILIAS eingebunden. Im Gegensatz zu den im Projekt entwickelten Lernmaterialien können die extern eingekauften Materialien aus Lizenzgründen nicht auf ORCA.NRW zur Verfügung gestellt werden.

Nach der Durchführung der Fortbildungen wurden diese zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität durch die Projektgruppe evaluiert. Auf Basis der Ergebnisse der Befragungen konnten Anpassungen und Weiterentwicklungen des Angebots vorgenommen werden. Gleichzeitig konnten so die zu Beginn ermittelten Bedarfe und das Kompetenzmodell in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess immer wieder überprüft werden.

3.2.5 Projektevaluation und Verstetigung

In dieser letzten Phase stand die Projektevaluation der Projektziele und die Kommunikation der Ergebnisse sowie die Verstetigung des Angebots im Vordergrund. Die Aufgabe der Projektleitung war es unter anderem, das Projekt zu überwachen und die Erreichung der einzelnen Etappen zu überprüfen. Die Ergebnisse der oben beschriebenen Evaluationen werden unter 5. Zentrale Learnings und Empfehlungen näher ausgeführt. Die Implementierung der Projektergebnisse in den Hochschulen und die Verstetigung des Angebots an der HÜF-NRW werden in Kapitel 6. Implementierung und Verstetigung ausführlich dargestellt.

3.3 Personalmittel

Im September 2022 wurde eine kostenneutrale Verlängerung des Projektes um sechs Monate bis zum März 2024 beantragt und bewilligt. Hintergrund war die Verzögerung bei der Einstellung des Personals sowie die Personalwechsel im Jahr 2022, die im Folgenden näher ausgeführt werden. Auch aufgrund dessen haben die Konzeptionsphase und Bedarfserhebung sowie die Einarbeitung der Mitarbeitenden und die Auswahl von Tools für die Erstellung von Lernmaterial mehr Zeit in Anspruch genommen.

Für das Projektmanagement wurde eine Person mit wirtschaftswissenschaftlichem Hintergrund inklusive Projektleitungs- und Managementexpertise benötigt, welche die Projektleitung übernahm. Der Aufwand dieser Tätigkeiten betrug 50 % einer Vollzeitstelle in EG 13. Die Projektleitung übernahm die FernUniversität. Dabei wurden 25 % aus den hier beantragten Mitteln und 25 % aus eigenen Mitteln der FernUniversität finanziert. Weiterhin beantragte die FernUniversität in Hagen eine 75 % EG 13-Stelle für den Bereich der Mediendidaktik. Die Aufgabe dieser Stelle war es, bei der Gesamtkonzeption des Angebots mitzuarbeiten, wobei sie vor allem das Wissen und die Expertise der FernUniversität im Bereich Blended Learning und Digitalisierung einbrachte und die Bedarfe der (großen) Universitäten berücksichtigte. Sie fungierte zudem als fachliche Schnittstelle zwischen den Partnerhochschulen und der HÜF-NRW. Aufgrund der Übernahme anderer Aufgaben der Projektleiterin wurde die Projektleitung ab Januar 2023 an die stellvertretende Projektleitung und Mediendidaktikerin übergeben, wobei sich damit gleichzeitig der Tätigkeitsbereich Mediendidaktik der Stelle auf 50% reduzierte.

Die Universität zu Köln brachte sich aufgrund ihrer Expertise unter anderem bei der Konzeption und Durchführung der Bedarfsanalyse sowie bei der partizipativen Entwicklung eines Kompetenzmodells und bei der Entwicklung von Lerninhalten ein. Daher benötigte die Universität zu Köln eine EG 13-Stelle, wobei der Aufwand 75 % einer Vollzeitstelle entsprach. Diese Stelle musste einerseits Fachkenntnisse im Bereich der Bedarfserhebung und -auswertung sowie andererseits Erfahrung in der Begleitung von Veränderungsprozessen aufweisen. Der Umfang der Stelle wurde aufgrund der vorzeitigen Weiterbeschäftigung der Mitarbeiterin in einem anderen Bereich ab Januar 2024 auf 17,5 % reduziert.

Für die Hochschule Bochum war eine 75 % EG 11-Stelle für die Sachbearbeitung im Bereich Kompetenzmanagement Digitalisierung erforderlich, die unter anderem bei der Definition von tätigkeitsbezogenen Kompetenzprofilen, der Auswahl und Nutzung von Tools, der Identifikation von individuellen und tätigkeitsgruppenbezogenen Entwicklungsbedarfen, der Kommunikation und Abwicklung bedarfsgerechter Fortbildungsprogramme sowie dem Aufbau des Wissensmanagements Digitalisierung unterstützte. Aufgrund des Austritts der dafür vorgesehenen Mitarbeiterin aus der Hochschule wurde die Stelle erst im Juni 2022 besetzt. Für die Projektverlängerung ab Oktober 2023 wurde eine Stundenreduzierung auf 20% vorgenommen und ab Mitte Februar 2024 verblieb die Stelle aufgrund von Mutterschutz bis Projektende im März 2024 unbesetzt.

Für die HÜF-NRW wurde eine Mediendidaktiker*in EG 13-Stelle mit 100 % der regelmäßigen Arbeitszeit zur konkreten Konzeption, Entwicklung und Umsetzung der digitalen Lernarrangements und Blended-Learning-Szenarien auf Basis des Gesamtkonzepts benötigt. Diese sollte auch eigenständig Beratungs- und Schulungsaufgaben übernehmen. Darüber hinaus wurde seitens der HÜF-NRW eine 100 % EG 11-Stelle zur Systementwicklung und -betreuung benötigt, die unter anderem den Aspekten der Erweiterung der Funktionalitäten der ILIAS-Plattform, der erwarteten mengenmäßigen Skalierung der Nutzenden und des zunehmenden technischen Supports Rechnung tragen würde. Die HÜF-NRW benötigte zudem für die Administration der diversen Fortbildungen eine Person mit Expertise aus dem Bereich der Personalentwicklung und beantragte aus diesem Grund eine 100 % EG 9-Stelle des gehobenen Dienstes, die diese Aufgaben übernehmen sollte.

Im Verlauf des Projektes ergaben sich auch hier personelle Änderungen. Seitens der HÜF-NRW wurde die Stelle des Mediendidaktikers nach Austritt des Personals Ende Mai 2022 Mitte Juli 2022 neu besetzt und zum Juli 2023 ein Wechsel an die FernUniversität zugunsten der direkten Zusammenarbeit der beiden Mediendidaktiker*innen vollzogen. Der Systemadministrator der HÜF-NRW stieg Ende Juli 2023 aus, ebenso die Sachbearbeiterin Ende September 2023. Aufgrund der zu diesem Zeitpunkt nur kurzen verbleibenden Projektlaufzeit wurde keine Nachbesetzung angestrebt und die Aufgaben mit bestehendem Personal kompensiert.

Über das projektfinanzierte Personal hinaus brachten die Konsortialpartner weitere Personalressourcen ein. Insbesondere in den Phasen der Konzeption und Ausarbeitung des Angebots brachte die Universität zu Köln weiterführende Expertise für die Durchführung der Bedarfserhebung sowie der Ausarbeitung der Fortbildungsschwerpunkte Projekt- und Prozessmanagement ein. Die HÜF-NRW unterstützte das Projekt über die beantragten Stellen hinaus durch die Übernahme der stellvertretenden Projektleitung durch die Geschäftsführung ab Januar 2023 sowie Ressourcen im Bereich Sachbearbeitung und Systemadministration. Im Rahmen der Implementierung des Projektes bei den Konsortialpartnern wurden zudem in der Verstetigungsphase und über das Projektende hinaus weitere Personalressourcen aus dem Bereich Personalentwicklung eingebracht.

Durch die Verlängerung konnte die Umsetzung der beschriebenen Projektphasen schließlich vollständig umgesetzt werden. Die kalkulierten Personalmittel des Projektes beliefen sich gemäß des bewilligten und im Projektverlauf aktualisierten Finanzierungsplans mit Stand 06.2023 auf 760.730 €.

3.4 Sachmittel

Die kalkulierten Sachmittel des Projektes beliefen sich gemäß des bewilligten und im Projektverlauf aktualisierten Finanzierungsplans mit Stand 06.2023 auf 742.818 €. Davon entfielen 730.231 € auf die HÜF-NRW zugunsten der Umsetzung des Fortbildungs- und Vernetzungsprogramms. Darin enthalten waren Kosten für den Einkauf und die Produktion von Selbstlernmaterial sowie die Beauftragung und Durchführung von Veranstaltungen. In den Sachkosten des Konsortiums waren darüber hinaus für die Produktion von Lernmaterial Mittel für Mikrofon, Kamera, Tablet und Lizenzen enthalten sowie für Maßnahmen zur Verstetigung des Vorhabens, wie beispielweise Serverkapazitäten für das ILIAS-System. Darüber hinaus berücksichtigt wurden Reisekosten und Mittel für die fachspezifische Fortbildung der Projektmitarbeitenden. Von der Zertifizierung eines Führungskräfteprogramms wurde im Projektverlauf abgesehen und die dafür vorgesehenen Mittel nach Informationen an das MKW und die DH.NRW für weitere Fortbildungsangebote eingesetzt. Externe Beratungen bezüglich der Bedarfserhebung oder Digitalisierung von Verwaltungen konnten durch interne Expertise und hochschulübergreifende Netzwerke aufgefangen werden, sodass auch diese Mittel in die Beschaffung von Fortbildungsangeboten flossen. Die durch Personalveränderungen freigewordenen Mittel wurden darüber hinaus in Rücksprache mit DH.NRW und MKW auf den Einkauf von Fortbildungsangeboten umgeschichtet. Die verausgabten Mittel, aufgeteilt auf die Konsortialpartner, können dem Schlussverwendungsnachweis entnommen werden. Die erzielten Projektergebnisse und damit die über die Sachmittel realisierten Angebote werden in den folgenden Kapiteln ausführlich dargelegt.

4 Projektergebnisse

4.1 Bedarfserhebung und Kompetenzmodell

Eine wesentliche Anforderung an die Bedarfserhebung war es, den konkreten Bedarf an Kompetenzen, die zukünftig in digitalisierten Hochschulverwaltungen benötigt werden, möglichst umfassend, realitätsnah und hochschulspezifisch zu erheben. Im Vordergrund stand die Partizipation der Hochschulen in NRW sowie die Erhebung der Kompetenzbedarfe, wie sie von den Fach- und Führungskräften selbst gesehen werden. Um dies zu gewährleisten und der Komplexität des Themas gerecht zu werden, wurde das Format der strukturierten Workshops gewählt, eine qualitative Methode. Dieses Format bot die Möglichkeit, im direkten Dialog mit zahlreichen Vertreter*innen der unterschiedlichen NRW-Hochschulen über die Bedarfe im Detail sprechen zu können. Im gemeinsamen Dialog war es zudem möglich, sehr genau zu eruieren, welche Bedarfe in der Praxis vorhanden sind und welche Unterschiede es, z.B. je nach Größe und Art der Hochschule, gibt. Zudem boten die Workshops die Möglichkeit, einen ersten Schritt in Richtung stärkere Vernetzung der Hochschulen untereinander zu machen und die Teilnehmer*innen für die Herausforderungen der digitalen Transformation zu sensibilisieren.

Die vor diesem Hintergrund konzipierte Bedarfserhebung fand im Rahmen von eintägigen Workshops statt. Die Workshops wurden online per Zoom durchgeführt, waren auf eine Dauer von jeweils 6 Stunden angelegt und je Workshop waren max. 12 Teilnehmer*innen vorgesehen. Die Workshop-Reihe startete am 07. Februar 2022 und konnte am 24. Februar 2022 erfolgreich abgeschlossen werden. Aufgrund des großen Interesses wurden insgesamt sechs Workshops durchgeführt werden. Beteiligt waren 20 NRW-Hochschulen:

- FH Aachen
- Fachhochschule Bielefeld
- Universität Bielefeld
- Hochschule Bochum
- Ruhr-Universität Bochum
- Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
- Hochschule für Musik Detmold
- FH Dortmund
- Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
- Robert Schumann Hochschule Düsseldorf
- Hochschule Düsseldorf
- Hochschule Hamm-Lippstadt
- FernUniversität in Hagen
- Technischen Hochschule Köln
- DSHS Köln
- Universität zu Köln
- Universität Münster
- Hochschule Ruhr West
- Fachhochschule Südwestfalen

- Bergische Universität Wuppertal

Die 20 teilnehmenden Hochschulen entsandten insgesamt 60 Teilnehmer*innen. Vertreten waren unterschiedlichste Hierarchieebenen und Fachbereiche. Eine detaillierte Beschreibung des Vorgehens sowie eine Auswertung der Bedarfserhebungsworkshops kann dem Ergebnisbericht der Universität zu Köln⁴ entnommen werden.

Dem aus den Ergebnissen der Bedarfserhebung abgeleiteten Kompetenzmodell liegt der Kompetenzbegriff, wie er im Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) definiert wird, zugrunde. Dort wird Kompetenz als „die Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen, Kenntnisse und Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten zu nutzen und sich durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten“⁵ beschrieben. Die Ableitung erfolgte auf Basis der Ergebnisse der Bedarfserhebungs-Workshops und im Abgleich mit einschlägiger Literatur. Die Workshop-Ergebnisse wurden unter quantitativen Aspekten und im Hinblick auf die Passgenauigkeit im Rahmen des Kontextes der Digitalisierung analysiert und um die Eindrücke und Expertise der Moderator*innen ergänzt. Das DIGI-V-Kompetenzmodell beinhaltet somit Kompetenzen und Kompetenzfacetten, die auch in den angegebenen Quellen der KGSt und der Qualifica Digitalis zu finden sind, sich jedoch in Zusammensetzung und Ausprägung an den Ergebnissen der Bedarfserhebungsworkshops orientiert und somit die realen Bedarfe einer digitalisierten Hochschulverwaltung widerspiegelt.

⁴ **DIGI-V.nrw.** (August 2024) Ergebnisbericht Bedarfserhebungsworkshops. Abgerufen am 23. August 2024, von https://digi-v.dh.nrw/fileadmin/user_upload/digi-v/Handreichungen/DIGI-V_Ergebnisbericht_BedarfserhebungsWorkshops.pdf

⁵ **Bundesministerium für Bildung und Forschung.** (o. D.). Arbeitskreis DQR, „Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen verabschiedet vom Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (AK DQR) am 22. März 2011“, Seite 8. Abgerufen am 15. März 2024 von https://www.dqr.de/dqr/de/service/downloads/downloads_node.html

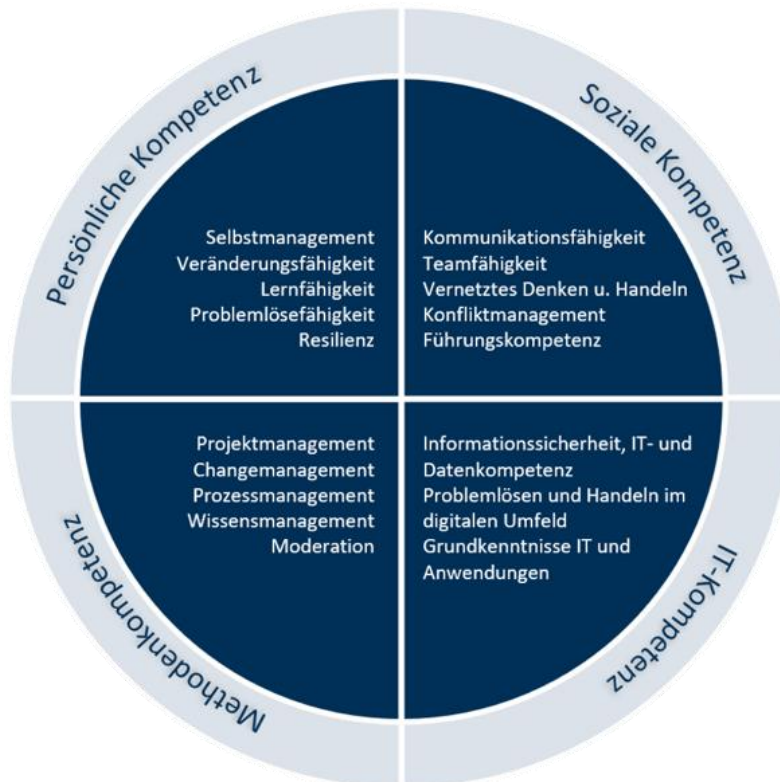


Abbildung 1 – DIGI-V Kompetenzmodell

Der Fokus des DIGI-V Kompetenzmodells liegt damit auf einem digitalisierten Arbeitsumfeld. Das Modell beinhaltet nicht nur rein ‚digitale‘ Kompetenzfacetten, sondern auch klassische Facetten, die z.B. durch die digitale Transformation noch mehr an Bedeutung gewonnen haben und daher in diesem Modell integriert wurden. Zielgruppe sind alle Fach- und Führungskräfte sämtlicher Hochschulen in NRW. Dieser Aspekt lässt das Modell etwas generischer sein. Um den kulturellen Wandel weiter vorantreiben zu können, wird den Führungskräften eine Schlüsselrolle zugesprochen. Somit kommt der Führungskräfteentwicklung ein besonderer Stellenwert zu. Grundsätzlich entscheidet die Funktion, in welcher Zusammensetzung und Ausprägung die beschriebenen Kompetenzen erforderlich sind. Eine Handreichung zu dem Kompetenzmodell steht unter Ausführung der Konkretisierungen der Kompetenzbereiche und Unterkompetenzen über die Website des Projektes DIGI-V zur Verfügung.⁶

Die Ergebnisse der Bedarfserhebung des Vorprojektes wurden schließlich durch die erweiterte Bedarfserhebung vollumfänglich bestätigt und zudem weiter ausdifferenziert sowie konkretisiert. Die ermittelten Bedarfe zeichnen sich durch eine besondere Praxisnähe aus und bilden eine sehr detaillierte Grundlage für die Konzeption bedarfsgerechter Lernangebote. Hervorzuheben ist dabei insbesondere:

Beschäftigte und Organisationen müssen gleichermaßen weiterentwickelt werden, um auch in Zukunft erfolgreich sein zu können.

⁶ DIGI-V.nrw. (September 2023). Handreichung zum Kompetenzmodell. Abgerufen am 15. März 2024, von https://digi-v.dh.nrw/fileadmin/user_upload/digi-v/DIGI-V_Kompetenzmodell_Handreicherung_Sept.23.pdf

Dies kann gelingen, indem einerseits Fach- und Führungskräfte systematisch durch bedarfsgerechte und zielgruppenspezifische Lernangebote qualifiziert werden. Andererseits zählt darauf auch die Organisationskultur ein, u.a. dadurch, dass eine gezielte Führungskräfteentwicklung bewusst dahingehend verändert wird, dass ein lebenslanges Lernen möglich ist und Veränderung von allen Beschäftigten als etwas Positives erlebt und aktiv unterstützt wird. Um dies zu erreichen,

- sollen Austausch und Vernetzung unterstützt werden,
- ein Digitales Mindset vermittelt und vorgelebt werden und
- Kompetenzauf- und -ausbau als kontinuierliche Aufgabe verstanden und unterstützt werden.

Um die systematische Fortbildung zu erleichtern, ist es empfehlenswert, konzipierte Fortbildungen mit dem Hinweis zu versehen, welche Kompetenzfacetten durch dieses Angebot auf- und ausgebaut werden. Dadurch ist es Mitarbeitenden möglich, ihre Handlungsfähigkeit in einer digitalisierten Hochschulverwaltung systematisch zu entwickeln.

Das Fortbildungsprogramm des Projektes DIGI-V basiert folglich auf dem erarbeiteten Kompetenzmodell und nimmt in der Abbildung des Programms an der HÜF-NRW und im Lernmanagementsystem ILIAS eine Zuordnung in die Kompetenzbereiche vor, um Interessierten und Lernenden eine Orientierung zu bieten. Darüber hinaus wird den kooperierenden Hochschulen empfohlen das Kompetenzmodell für die bedarfsgerechte Fortbildung der Mitarbeitenden anzuwenden und bei Übernahme des Modells das Fortbildungsprogramm entsprechend zu strukturieren.

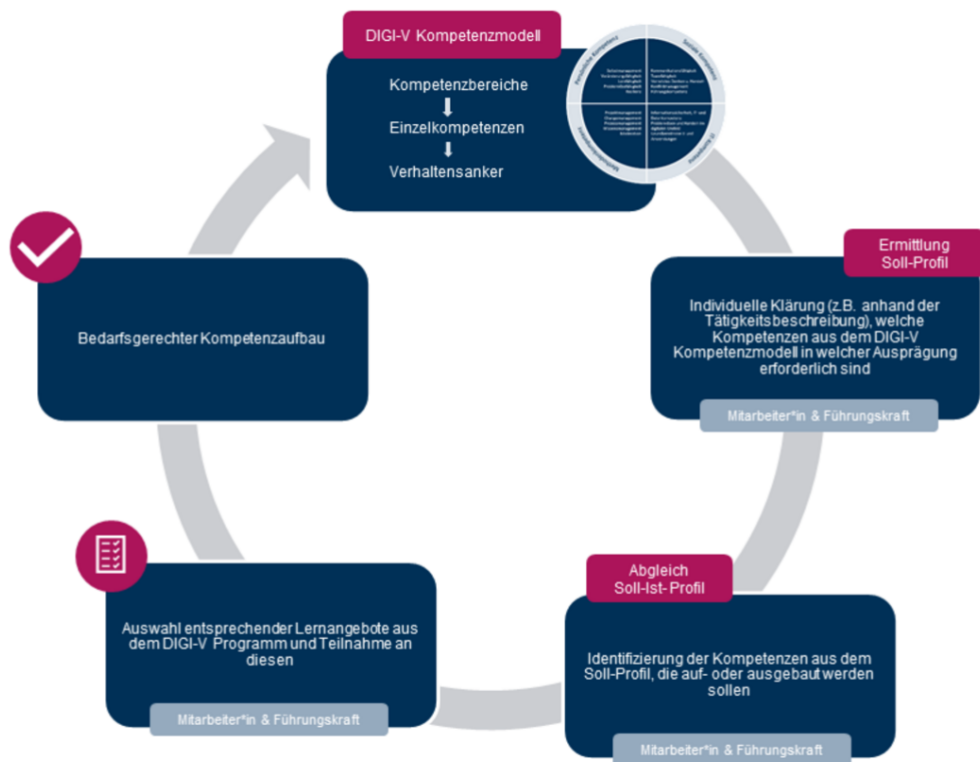


Abbildung 2 - Bedarfsgerechte Fortbildung durch Anwendung des DIGI-V Kompetenzmodells

Wie in Abbildung 2 aufgeführt, kann das DIGI-V Kompetenzmodell im Rahmen einer bedarfsgerechten Fortbildung von Mitarbeitenden für einen Soll-Ist-Abgleich herangezogen werden. Im Zuge eines Gesprächs zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft kann individuell geklärt werden, welche Kompetenzen aus dem Kompetenzmodell in welcher Ausprägung für die jeweilige Position erforderlich sind. Für die Erstellung eines solchen Soll-Profiles kann zum Beispiel die Tätigkeitsbeschreibung der Position genutzt werden. Im Anschluss werden bei der Erstellung eines Ist-Profiles diejenigen Kompetenzen identifiziert, die zur Erreichung des Soll-Profiles aus- oder aufgebaut werden sollen. Entsprechende Lernangebote stehen über das DIGI-V Programm zur Verfügung und können von den Mitarbeitenden und/oder den Führungskräften ausgesucht werden. Durch die Teilnahme an Fortbildungen erfolgt so eine bedarfsgerechter Kompetenzaufbau. Es ist ratsam, diesen Prozess regelmäßig, zum Beispiel im Rahmen von jährlichen Mitarbeitenden-Gesprächen, zu wiederholen. Dieses Vorgehen ist skalierbar und das Kompetenzmodell kann bis hin zu einem systematischen Kompetenzmanagement Einsatz finden.

4.2 Fortbildungsangebot

4.2.1 Fortbildungsveranstaltungen

Im Rahmen des Projektes konnten eine Reihe an Fortbildungsveranstaltungen realisiert werden, die in verschiedenen synchronen und Blended-Learning Formaten angeboten wurden. In der

Konzeptionsphase wurden mit Unterstützung von Expert*innen für das jeweilige Themengebiet dafür erstellte Formulare ausgefüllt, die sowohl für die interne Erarbeitung als auch die externe Ausschreibung die Ausarbeitung der Kurse einheitlich zusammenfassten. Das Formular erfragt Angaben zu dem Fortbildungsangebot, einschließlich des Themas der Fortbildung, des Namens der Veranstaltung bzw. des Kurses, interner Ansprechpartner*innen, Veranstaltungsart und -ort, Zielgruppe, Anzahl der Teilnehmenden (min. – max.), Lernzielen, Lerninhalten, angewandten Methoden, einer Auswahl oder feststehender Dozent*innen, Terminauswahl, geplanter An- und Abmeldeschluss sowie den kalkulierten Kosten. Darüber hinaus ist anzugeben, welchen Bildungsbedarf der Kurs abdecken soll, inwiefern ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber vorhandenen Angeboten vorliegt und die Inhalte in Abgrenzung zu anderen Anbietern auf die Zielgruppe zugespielt sind. Es wird spezifiziert, welche Kriterien für die Teilnahme erfüllt werden müssen bzw. welche Wissensstände vorausgesetzt werden. Zudem wird das mediendidaktische Arrangement beschrieben und begründet, Aufwand und Dauer des Kurses näher ausgeführt und Vernetzungsaktivitäten für die Teilnehmenden definiert. Ein Feld für weitere Anmerkungen ermöglicht weitere Hinweise oder Spezifikationen festzuhalten, wie beispielweise Anforderungen an die Barrierefreiheit oder technische Voraussetzungen. Das Formular steht als Teil einer umfassenden Handreichung zur Fortbildungskonzeption für die Nachnutzung über die Projektwebsite als Download zur Verfügung⁷.

Für die Konzeption wurde inhaltlich auf das Kompetenzmodell für digitalisierte Hochschulverwaltungen aufgesetzt und Themenfelder herausgearbeitet, die noch nicht oder unzureichend über bestehende Veranstaltungen und Lernmaterial abgedeckt wurden. Dabei konnten zielgruppenspezifische Angebote mit Hochschulbezug als Bedarf identifiziert werden, sowie Fortbildungen, die im Format von den klassischen synchronen Veranstaltungen abweichen und eine neue Lernumgebung schaffen. Besonders hervorzuheben sind dabei die Workshops für die Zielgruppe der Kanzler*innen und Dezernent*innen im Bereich Soziale Kompetenzen, die ergänzend zu Inputparts durch die moderierenden Experten einen Austausch auf leitender Ebene über die Herausforderungen der Digitalisierung und des Kulturwandels hochschulübergreifend ermöglichten. Einen großen Zuspruch konnte die synchronen Onlineveranstaltungen zu IT-Hintergrundwissen sowohl auf Basis-, als auch Fortgeschrittenenlevel verzeichnen, die im Rahmen der IT-Kompetenzen Grundkenntnisse zu IT und Anwendungen vermitteln und damit ergänzend zu Selbstlernangeboten zu Informationssicherheit und Datenschutz zu einem sicheren Umgang der Hochschulverwaltungsbeschäftigten mit einer digitalen Arbeitsumgebung beitragen.

Tabelle 1 - **Fortbildungsveranstaltungen**

Titel der Veranstaltung	Kompetenzbereich	Anzahl Durchführungen	Anzahl Teilnehmende (gesamt)
Zusammenarbeit zwischen Nähe und Distanz: Aufbaukurs	Soziale Kompetenz	2	26

⁷ DIGI-V.nrw. (Februar 2024). Handreichung zur Fortbildungskonzeption. Abgerufen am 15. März 2024, von https://digi-v.dh.nrw/fileadmin/user_upload/digi-v/Handreichungen/DIGI-V_Handreichung_Fortbildungskonzeption.pdf

Titel der Veranstaltung	Kompetenzbereich	Anzahl Durchführungen	Anzahl Teilnehmende (gesamt)
- Führen im Thinking Environment			
Führung in digitalen und virtuellen Zeiten	Soziale Kompetenz	2	21
Führen in Teilzeit	Soziale Kompetenz	1	14
Digitalisierung an Hochschulen - Workshop für Dezernent*innen	Soziale Kompetenz	3	38
Digitalisierung - Kulturwandel in Hochschulverwaltungen – Workshop für Kanzler*innen	Soziale Kompetenz	2	10
„Tschüss Chef*in“ – Selbstorganisierte Teams	Soziale Kompetenz	1	16
Resilienz im digitalen Arbeitsalltag	Persönliche Kompetenz	2	19
Wissensmanagement im digitalen Arbeitsalltag	Methodenkompetenz	2	30
Strategisches Prozessmanagement	Methodenkompetenz	1	14
Prozessmodellierung mit BIC Process Design - Einführung	Methodenkompetenz	2	27
Prozessmanagement (BPMN 2.0)	Methodenkompetenz	4	47
Projektmanagement Grundlagen	Methodenkompetenz	2	32
Operatives Prozessmanagement	Methodenkompetenz	1	16
Online Präsentieren	Methodenkompetenz	1	14
Moderationsmethoden für die digitale Kooperation	Methodenkompetenz	1	9
Agiles Projektmanagement	Methodenkompetenz	2	27
IT-Hintergrundwissen Fortgeschritten	IT-Kompetenz	12	131

Titel der Veranstaltung	Kompetenzbereich	Anzahl Durchführungen	Anzahl Teilnehmende (gesamt)
IT-Hintergrundwissen Basic	IT-Kompetenz	12	135
Elektronische Signatur	IT-Kompetenz	1	40

Stand März 2024, Quelle: HÜF-NRW

Auch das bestehende Angebot der HÜF-NRW wurde mit dem beschriebenen Fokus auf Führungskräfte vor dem Hintergrund der Projektziele betrachtet. Die etablierte Qualifizierungsreihe für Führungskräfte wurde überarbeitet, um einen Blended-Learning Ansatz zu realisieren. Die Konzeption der sechs Module dieser Reihe wurde durch asynchrone Lernangebote ergänzt und didaktisch angepasst sowie eine inhaltliche Aktualisierung im Bezug zu dem Kompetenzmodell vorgenommen.

In Kapitel 5. Zentrale Learnings und Empfehlungen werden die Erfahrungen und Empfehlungen bezüglich des Fortbildungsprogramm zusammengefasst. Da Fortbildungsveranstaltungen, die mindestens einen synchronen Teil aufweisen, in der Teilnehmendenzahl begrenzt sind, wird die Bedeutung von Selbstlernangeboten für eine große potenzielle Zielgruppe für alle kooperierenden Hochschulen in NRW deutlich.

4.2.2 Selbstlernangebot

Das Selbstlernangebot des Projektes umfasst mehr als 80 E-Learning Kurse, die zum Teil auch über die Projektlaufzeit hinaus über die HÜF-NRW freigeschaltet werden. Damit wird sichergestellt, dass neue Inhalte verfügbar sind und die Lernenden und Interessierten kontinuierlich den E-Learning Bereich in ILIAS aufsuchen und die Vielfalt des Angebots wahrnehmen. Neben einem Grundlagenkurs zu „Lernen und Arbeiten im Kontext der Digitalisierung“, der mehr als 20 Stunden Lernmaterial umfasst, lassen sich die selbstproduzierten sowie eingekauften E-Learning Kurse in die Kompetenzbereiche des Kompetenzmodells einsortieren. Besonders stark ausgeprägt ist der Bereich Soziale Kompetenz, da hier die Angebote für Führungskräfte berücksichtigt sind, auf die im Projekt ein klarer Fokus gesetzt wurde.

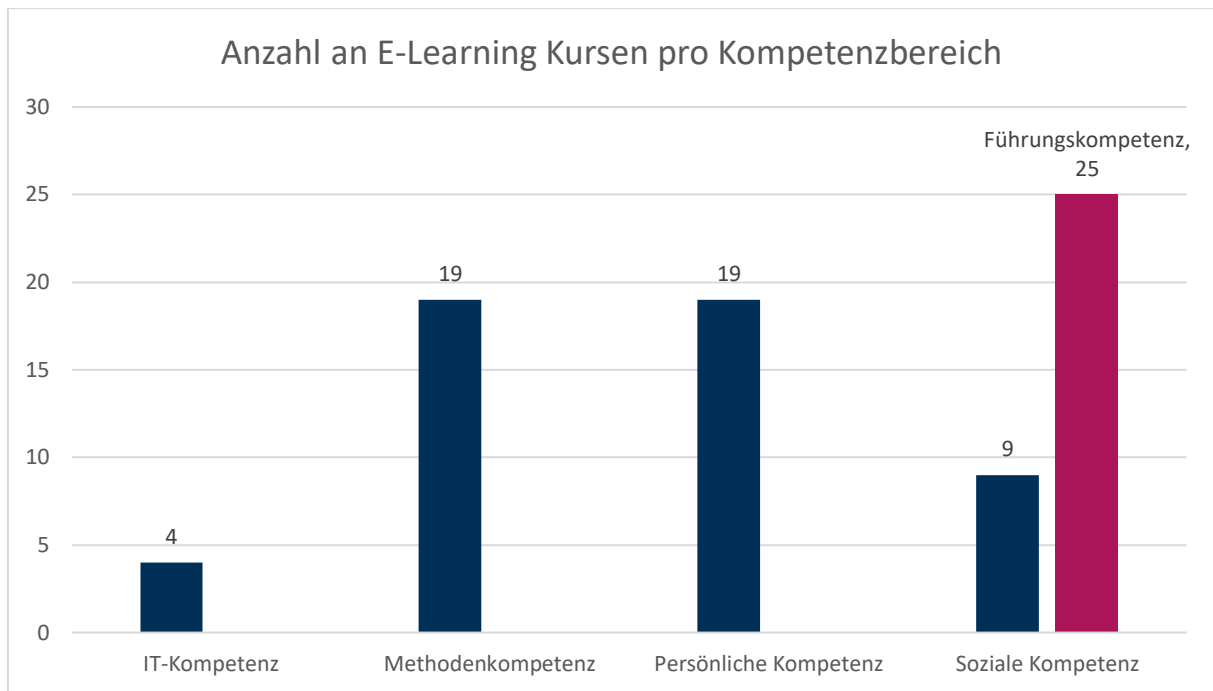


Abbildung 3D - Anzahl an E-Learning Kursen pro Kompetenzbereich

Eine Gesamtübersicht zu den E-Learning Kursen bietet der E-Learning-Katalog⁸, der über die Website des Projektes abgerufen werden kann. Dem Katalog können Themen, Inhalte, Lernziele und Lerndauer sowie Informationen zur Verfügbarkeit des Kurses entnommen werden.

Über die im Katalog aufgeführten fortlaufend verfügbare Kurse hinaus konnte ein umfangreiches englischsprachiges E-Learning Angebot der Linux Foundation auf ein Jahr begrenzt bereitgestellt werden. Bei einer Bedarfsabfrage vorab wurde ein Bedarf bei 12 Hochschulen und 198 Beschäftigten gemeldet. In der Umsetzung wurden an 19 Hochschulen Lizenzen an insgesamt 66 Mitarbeitende vergeben. Von den 66 Accounts, haben 55 Personen Ihren Account mehrfach verwendet und insgesamt 174 E-Learning Einheiten zu mindestens 80% absolviert. Die E-Learnings umfassten Grundlagenthemen zur Systemadministration, inklusive Netzwerk und Security, aber auch DevOps-Themen aus dem Bereich Container, Kubernetes, Jenkins und Node.js. Ein Kurs umfasste je nach Thema 20-40 Stunden Material, bestehend aus Erklärungen, Videos, Beispielen sowie Übungen. Über Foren fand ein optionaler Austausch mit anderen Teilnehmenden sowie den Kursersteller*innen statt.

Die unter CC-Lizenz veröffentlichten E-Learnings wurden durch das Projektteam und zum Teil in Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern produziert. Dabei lag ein Hauptaugenmerk auf eine hochschulspezifische Zuspitzung der Inhalte. Während die eingekauften E-Learning Kurse Grundlagen vermitteln, ist bei einer Reihe an Themen eine Einordnung für den Hochschulkontext notwendig.

Unter CC-BY SA 4.0 veröffentlicht wurden:

- Prozessmanagement an Hochschulen

⁸ **DIGI-V.nrw.** (März 2024) E-Learning Katalog. Abgerufen am 28. Juni 2024, von https://digi-v.dh.nrw/fileadmin/user_upload/digi-v/DIGI-V_E-Learning_Katalog_2024.pdf

- Schützen und Sensibilisieren: Datenschutz in Hochschulen
- Informationssicherheit am Arbeitsplatz (DE)
- Information Security at the Workplace (EN)
- Lernen und Arbeiten im Kontext der Digitalisierung
- DIGI-V.nrw Digitalisierungs-ABC (Audio-Glossar)

Wie in Kapitel 5.2 Produktion und Beschaffung erläutert wird, wäre die Erstellung von weiterem OER-Material mit einem erhöhten Ressourcenaufwand verbunden, sodass unter Berücksichtigung der Bedarfe ein Fokus auf die genannten Themen beschlossen wurde. In Ergänzung wurde zum Ende des Projektes erneut eine größere Anschaffung an E-Learning Selbstlernkursen zur Vermittlung von Grundlagen vollzogen. Die Verfügbarkeit der E-Learning Kurse geht mit der Empfehlung an die Hochschulen einher, die Kurse gezielt in Blended Learning Formaten einzusetzen und einen Transfer in den hochschuleigenen Arbeitsalltag zu unterstützen.

Das mediendidaktische Arrangement der E-Learning Kurse bietet eine strukturierte, interaktive und flexible Lernumgebung für die Teilnehmenden. Durch die Nutzung der ILIAS-Plattform können die Lernenden unabhängig von Zeit und Ort auf die Kursinhalte zugreifen. Das Arrangement der eingekauften E-Learning Kurse beginnt mit einem kurzen Video, das die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in das Thema einführt. Anschließend werden vertiefende Inhalte präsentiert, ergänzt durch praktische Tipps und Transferaufgaben, die das Verständnis fördern und die praktische Anwendung des Gelernten ermöglichen. Die Eigenproduktionen des Projektes sind in vergleichbarer Weise konzipiert und vermitteln deduktiv Grundlagenwissen bis hin zu hochschulspezifischen Inhalten. Die Flexibilität zeigt sich in allen Kursen darin, dass die Lernenden die Möglichkeit haben, die Bearbeitung der Kurse jederzeit zu unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fortzusetzen. Dies unterstützt individuelle Lernbedürfnisse und ermöglicht es den Teilnehmenden, das Lerntempo an ihre eigenen Anforderungen anzupassen. Am Ende des Kurses können die Lernenden ihr Wissen durch eine kurze Testprüfung überprüfen. Bei erfolgreichem Abschluss mit mindestens 80% richtiger Antworten erhalten die Teilnehmenden über ILIAS eine Teilnahmebescheinigung, die ihre erfolgreiche Teilnahme am Kurs dokumentiert.

Bei Einkauf und Produktion der Kurse wurde darauf geachtet, dass sich die Oberfläche für die Nutzenden nur minimal unterscheidet und damit eine Orientierung und Navigation in den Kursen über das gesamte Angebot hinweg durch das gleiche Look & Feel gegeben ist. Darüber hinaus wurde die Möglichkeit einer barrierefreien Bedienung sowie responsives Design für die Nutzung auf unterschiedlichen Endgeräten berücksichtigt. Vor diesem Hintergrund wurde das Autorentool Articulate Rise 360 eingesetzt.

Wie im Antrag definiert wurde das ILIAS-System der HÜF-NRW auf die Abbildung der E-Learning Kurse hin erweitert. Über den Menüpunkt „E-Learning“ ist eine Übersichtsseite abrufbar, von der aus die einzelnen Kompetenzbereiche aufgerufen werden können, oder aber das gesamte E-Learning Angebot durchsucht. In den Kompetenzbereichen wird die jeweilige Kompetenz erläutert und eine Konkretisierung der Unterkompetenzen vorgenommen. Damit können sich die Lernenden innerhalb von ILIAS mit Hilfe des Kompetenzmodells orientieren und geeignete Selbstlernangebote für ihren Lernbedarf finden.

Über die E-Learning Kurse hinaus sind im Projekt Kurzformate konzipiert und produziert worden, die beispielhaft auf die verschiedenen Formate hinweisen sollen, die auch in den Hochschulen durch die Mitarbeitenden mit wenig Aufwand erstellt werden können, um Inhalte zu vermitteln. Dazu zählen Workhack-Videos, die sich inhaltlich mit der Verwendung eines Passwortsafes und Zoom Einstellungsoptionen beschäftigen und Screencast als Methode der audiovisuellen Wissensvermittlung darstellen. Darüber hinaus wurde der Grundlagenkurs „Lernen und Arbeiten im Kontext der Digitalisierung“ in 18 Microlearning Einheiten unterteilt und ein Making-Of erstellt, das das Vorgehen bei der Produktion von OER-Material am Beispiel des Kurses erläutert. Zusätzlich steht begleitend ein Audio-Glossar zur Verfügung, das als Podcast unter dem Titel „Das DIGI-V.nrw Digitalisierungs-ABC“ veröffentlicht ist. Die Audiobeiträge haben eine Länge zwischen sechs und zwölf Minuten und nehmen eine kurze Definition des jeweiligen Begriffs vor, gefolgt von einer längeren Einordnung in Bezug auf den Arbeitsalltag. Begleitet wird das Audiomaterial durch kurze Texte zur Erläuterung der Begriffe. Die Kurzformate wurden auch über den das Projekt begleitende YouTube Kanal⁹ unter entsprechender CC-Lizenz veröffentlicht, um einen niederschweligen Zugang und eine unkomplizierte Weiternutzung zu fördern und das Programm und Projekt über einen weiteren Medienkanal zu platzieren.

4.3 Vernetzungsangebot

Die HÜF-NRW bietet zahlreiche (Fach-)Erfahrungsaustausche im Präsenz- sowie im Onlineformat an. Hierbei liegt neben der Vernetzung der Teilnehmenden die Fachfortbildung im Fokus. Die Tagungsleitungen sind in der Regel Expert*innen aus dem jeweiligen Fachbereich der Hochschulen. Zu vorab mit dem Teilnehmerkreis abgestimmten Themen werden Fachvorträge gehalten, kleine Workshops angeboten, Diskussionen geführt und Best Practice Beispiele vorgestellt. Die Expertise kommt je nach Thema aus den Hochschulen oder durch externe Dozierende. Teilweise wird in den Veranstaltungen auch ein gemeinsames Vorgehen z.B. mit Dritten besprochen. Dieses Austauschformat ermöglicht u.a. den Teilnehmenden Netzwerke zu knüpfen und zu vertiefen. Im Rahmen des Projektes DIGI-V.nrw wurden weitere Erfahrungsaustausche initiiert und bestehende unterstützt und begleitet. Darunter der Erfahrungsaustausch der DMS-Verantwortlichen unter inhaltlicher Ausgestaltung des eAkte Kompetenzzentrums, der Erfahrungsaustausch der EGovG/OZG-Beauftragten und ein hochschulübergreifend neu initiiertes Erfahrungsaustausch zu Projektmanagement auf Entscheider*innenebene. Das Feedback der Teilnehmenden wurde im Zuge der Evaluationsphase ausgewertet und die Erfahrungsaustausche in das Portfolio der HÜF-NRW übernommen.

Seitens der Fach- und Führungskräfte der Hochschulverwaltungen wurde darüber hinaus der Bedarf an einem spezifischeren und kurzfristigeren Austausch und der Förderung des ‚informellen‘ Networking geäußert. In Folge hat das Projektteam Formate identifiziert, die einen themen- oder funktionsbezogenen, niederschweligen, hochschulübergreifenden Austausch ermöglichen und in kürzeren Intervallen, zielgerichteter und zeitlich kürzer angeboten werden können. Eine Übersicht

⁹ **dig-i-v.** (o. D.). DIGI-V. YouTube. Abgerufen am 15. März 2024, von <https://www.youtube.com/@digi-v>

möglicher Formate haben wurde in einem Vernetzungskonzept¹⁰ zusammengestellt im Rahmen des Projektes definierte Pilotangebote angeboten.

In diesem Rahmen sollte eine Community of Practice (CoP) etabliert werden, um den Austausch von Fachwissen und Erfahrungen zwischen den Teilnehmenden zu fördern. Eine CoP ist ein wertvolles Instrument, um ein unterstützendes und kollaboratives Umfeld für die Weiterentwicklung mit Blick auf definierte Themen zu schaffen. Im Kontext des Projektes wurden dabei die Themen Videoerstellung mit dem Smartphone und Asynchrone Medien mit Inputs durch die Projektgruppe angeboten. Bemühungen, die CoP zu etablieren, wurden von den Teilnehmenden nicht in dem Maße angenommen, wie erhofft. Trotz der Organisation von Terminen und Experteninputs war das Interesse und die Beteiligung der Teilnehmenden gering und beschränkte sich auf die Rezeption der gebotenen Inhalte. Trotz der Bemühungen, die Vorteile und Möglichkeiten der CoP zu kommunizieren, gelang es nicht, das Interesse und die Beteiligung der Teilnehmenden zu steigern. Das Format wurde daher nicht fortgesetzt und bekannte Formate wie die Erfahrungsaustausche oder niederschwellige Austauschtreffen von Fokuszielgruppen des Projektes priorisiert.

Als erfolgreich hervorgehoben werden kann die im Zuge der Überarbeitung der Führungskräftequalifizierungsreihe realisierte ILIAS-Umgebung für die Teilnehmenden, die aktiv für Austausch genutzt wird und sich als hilfreiche Ergänzung zu den Modulen als Begleitung neuer asynchroner Phasen herausgestellt hat. Damit bietet die Veranstaltungsreihe einen Referenzpunkt für ein Blended Learning gestütztes Angebot, das einen aktiven Austausch der Teilnehmenden über ILIAS als Lernplattform aufweist.

Das Projekt empfiehlt, neue Vernetzungsformate immer wieder zu initiieren und anzubieten, um den niederschweligen, hochschulübergreifenden und selbstorganisierten Austausch zu 'lernen' und zu etablieren. Der Bedarf diesbezüglich wurde auch mit Ende des Projektes von den Fach- und Führungskräften geäußert. Die konkreten Formate und Methoden sind situativ zu wählen. Darüber hinaus empfanden es die Vertreter*innen der Hochschulen als erstrebenswert, Konzepte und Inhalte für Lehr-/Lernformate gemeinsam zu erarbeiten sowie das vorhandene Material zu teilen. Auch die Ergebnisse der Austauschformate sollten hochschulübergreifend zur Verfügung gestellt werden, um Best Practices zugänglich zu machen und Synergien zu schaffen. Das Projekt empfiehlt folglich einen gemeinsamen Materialpool und Austauschort für Arbeitsgruppen.

4.4 Kommunikationskonzept

Im Antrag des Projektes ist die Nutzung unterschiedlicher vorhandener Kanäle, bspw. die ILIAS-Plattform der HÜF-NRW, wie auch Newsletter (z.B. HÜF-Info) oder E-Mail-Verteiler (Fortbildungsbeauftragte, Personalentwicklungen, Führungskräfte der Qualifizierungskurse an der HÜF, ...) vorgesehen, um das Angebot in die Hochschulen zu kommunizieren. Diese Kanäle haben sich im Laufe des Projektes im Zuge der Bewerbung von Veranstaltungen und Selbstlernangeboten als nicht ausreichend herausgestellt. Die Ergebnisse strukturierter Feedbackinterviews mit Teilnehmenden des

¹⁰ **DIGI-V.nrw.** (o. D.) Vernetzungskonzept. Abgerufen am 28. Juni 2024, von https://digi-v.dh.nrw/fileadmin/user_upload/digi-v/Handreichungen/DIGI-V_Vernetzungskonzept.pdf

DIGI-V-Sounding-Boards (siehe Kapitel [5.3 Evaluationsergebnisse](#)) bestätigen, dass sowohl das Projekt als auch die Ergebnisse sowie das Programm nicht zu den Beschäftigten in den Hochschulen vorgedrungen war. Es galt, die Beschäftigten der Hochschulen auf das Angebot des Projektes DIGI-V.nrw aufmerksam zu machen, um die vorhandenen Lernressourcen nicht ungenutzt zu lassen. Dabei sollten im Idealfall alle Mitgliedshochschulen der DH.NRW erreicht werden. Nach der ersten Pilotierungsphase erarbeitete das Projektteam daher ein Kommunikationskonzept, welches dem Projekt und insbesondere den Hochschulen auch über die Projektlaufzeit hinaus Werkzeuge an die Hand geben sollte, eine reichweitenstarke und nachhaltige Kommunikation des Fortbildungs- und Vernetzungsangebotes vorzunehmen.

Durch die Projektmitarbeitenden der Hochschule Bochum, Universität zu Köln und FernUniversität in Hagen wurde im März 2023 eine Zielgruppenanalyse durchgeführt, aus der heraus sieben Personas¹¹ generiert wurden, die stellvertretend für die heterogene Zielgruppe der Beschäftigten in Hochschulverwaltungen stehen. Betrachtet wurden typische Motivatoren im Arbeitsalltag, Auslöser für Frustration sowie der Fortbildungstyp und Möglichkeiten der Ansprache. Die Personas umfassen dabei Mitarbeitende verschiedener Hierarchiestufen und Einstellungen gegenüber Digitalisierungsmaßnahmen und Fortbildungsangeboten. Auf Grundlage dieser Betrachtung wurden Kommunikationsmaßnahmen und -materialien identifiziert, die im Rahmen des Projektes aber auch intern durch die Hochschulen durchgeführt und genutzt werden können. Das Kommunikationskonzept umfasst die identifizierten Personas, die anhand von Steckbriefen charakterisiert wurden. Durch die zugewiesenen Attribute werden die Personas in kurzen Schlagworten zusammengefasst. Eine Beschreibung ermöglicht einen prägnanten Eindruck der jeweiligen Persona. Zusätzlich sind Bedürfnisse, Frustrationsfaktoren, sowie Kontaktpunkte zum Thema Fortbildung benannt.

Anhand der beschriebenen Eigenschaften können die identifizierten Maßnahmen beliebig erweitert und auf die vorhandenen Kommunikationswege in den Organisationen angepasst werden. Damit ist das Konzept anwendbar auf weitere im Fortbildungsbereich anfallende Kommunikationserfordernisse. Die definierten Personas und Maßnahmenempfehlungen können über das Kommunikationskonzept¹² eingesehen werden, welches über die Projektwebsite zur Verfügung steht. Das Ergebnis aus der Betrachtung der Personas manifestiert sich in einer Übersicht des Kommunikationsmaterials, das seitens des Projektes zur Verfügung gestellt wurde. Das Material spricht dabei sowohl Multiplikator*innen, wie Fortbildungsbeauftragte oder Führungskräfte, als auch an den Fortbildungen interessierte Mitarbeitende an. Ein zentrales Merkmal des Konzeptes ist, dass Informationsmaterial zu dem Projekt sowie die Ergebnisse zentral über die Projektwebsite abrufbar zur Verfügung gestellt werden. Die Website wurde als zentrales Kommunikationsinstrument eingesetzt und dokumentiert den Projektverlauf.

¹¹ Personas sind fiktive Charakterprofile, die dabei helfen, Benutzerbedürfnisse und -verhalten besser zu verstehen. Sie werden in Design- und Entwicklungsprozessen verwendet, um ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse, Ziele, Verhaltensweisen und Vorlieben der Zielgruppe zu entwickeln.

¹² **DIGI-V.nrw.** (September 2023). Kommunikationskonzept. Abgerufen am 15. März 2024, von https://digi-v.dh.nrw/fileadmin/user_upload/digi-v/DIGI-V_Kommunikationskonzept_Sept.23.pdf

Durch ein Kurzvideo „Was ist DIGI-V.nrw?“ wurde dem Kommunikationskonzept folgend die Projektvorstellung neben der textuellen Ebene oder Vorträgen bei Veranstaltungen um ein weiteres Format ergänzt. Das Video nimmt einen zentralen Anker auf der Homepage des Projektes ein und wurde damit als erster Anlaufpunkt genutzt, um sich über das Projekt, die Projektziele und Ergebnisse zu informieren. Zeitgleich stellt das Video, das in Form einer Animation umgesetzt wurde, eine weitere Möglichkeit der Aufbereitung von Inhalten dar. Das Video wurde von den Interessierten als sehr hilfreich bewertet und das Format im Zuge des Lenkungskreises des Projektes als Option für weitere DH-NRW Projekte gehandelt.

Zusammenfassend lässt sich aus den Erfahrungen und der Evaluation des Projektes ableiten, dass eine zielgruppengerechte Kommunikation für Gestaltung eines Kulturwandels über Fortbildungs- und Vernetzungsangebote in den Organisationen entscheidend zu dem Erfolg von Fortbildungsmaßnahmen beitragen. Wie auch die Anwendung des Kompetenzmodells für bedarfsgerechte Fortbildung ist die Kommunikation ein Schlüsselfaktor für das Gelingen der Fortbildung von Mitarbeitenden abseits von fachlich notwendigen Schulungsmaßnahmen.

4.5 Kooperationen

Das Projekt pflegte sowohl auf Grundlage von Hinweisen seitens der KDU.NRW als auch aufgrund von Netzwerkkontakten den Austausch sowie konkrete Kooperationen mit weiteren DH.NRW-Projekten, sowie darüber hinaus. Darunter das Kompetenzzentrum E-Akte.nrw, das im Austausch mit dem Projekt DIGI-V von einer Beratung durch die Mediendidaktiker*innen profitieren konnte. In Zusammenarbeit wurde ein Erfahrungsaustausch für DMS-Verantwortliche initiiert, der über die HÜF-NRW angeboten wurde und über die Projektlaufzeit hinaus Verstetigung findet.

Darüber hinaus fanden Abstimmungstreffen mit dem Projekt SecAware.nrw statt, um Erfahrungen in der Erarbeitung von Selbstlernangeboten auszutauschen und die Zielgruppen auszdifferenzieren, da beide Projekte ein Angebot zu Informationssicherheit bereitstellen. Während sich SecAware.nrw an Studierende und wissenschaftliche Beschäftigte richtet, setzt DIGI-V einen Fokus auf Hochschulverwaltungsbeschäftigte. Diese Unterscheidung manifestiert sich insbesondere in den gewählten Beispielen zur Vermittlung der Inhalte. Während das Angebot von DIGI-V auf Grundlagen und eine kurze Bearbeitungsdauer setzt, kann das SecAware-Angebot als umfassender beschrieben werden. Das Projekt DIGI-V unterstütze den Antrag des Projektes SecAware auf einer Verlängerung, nicht zuletzt da das eigene Lernangebot zur Informationssicherheit nach Projektabschluss standardmäßig keine weiteren Aktualisierungen oder Ergänzungen erhalten wird. Es kann als erster Aufschlag gewertet werden und verzeichnete eine große Nachfrage, die zukünftig und vor dem Hintergrund der *Vereinbarung zur Cybersicherheit* auch über das SecAware-Lernangebot abgedeckt werden kann.

Im Projektvorhaben definiert ist die Distribution des im Projekt produzierten OER-Materials über ORCA.NRW. Im Austausch mit ORCA.NRW konnte ein Themenfenster initiiert werden, das die Produkte des Projektes in einer Art Schaufenster darstellt. Dabei findet nicht nur ein Verweis auf das Projekt und die Lernangebote statt, sondern die E-Learnings sind auch direkt zur Bearbeitung eingebunden. Damit

erweitert sich die Reichweite und Sichtbarkeit der Lernangebote über die Hochschulverwaltungen hinaus und eine Nachnutzung des offen lizenzierten Materials wird forciert.

Mit Projektende wurden die Ergebnisse des Projektes DIGI-V.nrw insbesondere im Hinblick auf die Bedarfserhebung und Kompetenzmodell durch das Projekt Digitalkompetenz.nrw angefragt. Im Rahmen von Digitalkompetenz.nrw wird im Verbund mehrerer Hochschulen ein diagnostisches Instrument zur Erhebung der Digitalkompetenz, analog zum Digitalcheck NRW, erarbeitet. Das Ergebnis soll an entsprechende Fortbildungsmaßnahmen geknüpft sein und die Zielgruppe der Hochschulverwaltungsbeschäftigten wird explizit adressiert. Die Ergebnisse des Projektes DIGI-V.nrw sind für dieses Vorhaben als anschlussfähig zu bewerten.

Besonders hervorzuheben ist im Zusammenhang mit im Projekt geschlossenen und darüber hinaus bestehenden Kooperationen die Kooperationsvereinbarung „DIGI-V Materialpool“¹³, die den nachhaltigen Austausch von OER-Material aus teilnehmenden öffentlichen Verwaltungen sicherstellen soll. Die Kooperationsvereinbarung basiert auf einer Initiative des Projektes DIGI-V auf Basis des Austauschs und der Kooperation mit der Stadt Düsseldorf für die Lizenzierung vorhandenen Lernmaterials unter offener CC-Lizenz und Austausch der Lernangebote. Damit konnte über die Hochschulgrenzen hinaus nachhaltig Material im Sinne des OER-Gedankens geteilt werden. Im Zuge des Projektes konnte festgestellt werden, dass die Lizenzierung des in den jeweiligen Einrichtungen erstellten Materials noch nicht mitgedacht wird und eine grundsätzliche Bereitschaft für den Austausch von Lernmaterial besteht, die Rahmenbedingungen jedoch nicht klar sind. Zudem werden an vielen Stellen noch Insellösungen gefunden, um einem Lernbedarf zu begegnen, die zum Teil in kostenintensive Anschaffungen bei privatwirtschaftlichen Anbietern resultieren. Dieser Herausforderung begegnet daher die Kooperationsvereinbarung „DIGI-V Materialpool“.

4.6 Weitere Produkte

Im Verlauf des Projektes und unter Berücksichtigung des Kommunikationskonzeptes sind weitere Handreichungen und Checklisten entstanden, die insbesondere für die Zielgruppe der Fortbildungsbeauftragten zur Verfügung stehen und über die Website des Projektes aufgerufen werden können. Die Dokumente beziehen sich damit nicht unmittelbar auf einen Fortbildungsbedarf, sondern bilden Hilfestellungen für die Konzeption und Umsetzung moderner Fortbildungsformate.

Im Rahmen der Fortbildungsbeauftragtagung 2024 gestaltete das Projektteam ein World Café unter dem Motto „Fortbildung neu denken“. Ziel war es, gemeinsam mit den Fortbildungsbeauftragten Argumente für und gegen verschiedene Fortbildungsformate sowie Veröffentlichung als OER zu erarbeiten. Die Ergebnisse wurden anschließend als Handreichungen aufbereitet, die sowohl als Nachschlagwerk genutzt werden können, als auch als Orientierung bei der Gestaltung von Fortbildungsangeboten. Die Dokumente stehen über die Website des Projektes zum Download zur Verfügung. Das World Café zeigte darüber hinaus, dass ein grundsätzliches Interesse an neuen Formaten wie Blended Learning oder asynchronen Lernangeboten besteht, die Umsetzung davon

¹³ DIGI-V.nrw. (o. D.) Materialpool. Abgerufen am 28. Juni 2024, von <https://digi-v.dh.nrw/materialpool>

jedoch noch mit vielen Fragen verbunden ist und in vielen Fällen weder Wissen noch Kapazitäten in den Hochschulen vorhanden sind.

Des Weiteren steht eine Checkliste zu Qualitätskriterien bei dem Einkauf von E-Learnings zum Download zur Verfügung. Damit ist einerseits transparent, nach welchen Kriterien der Einkauf im Rahmen des Projektes stattgefunden hat. Andererseits kann diese Ressource genutzt werden, um Kaufentscheidungen in den Hochschulen zu unterstützen. Ein vergleichbares Ziel verfolgt die Handreichung zur Fortbildungskonzeption, die Tipps und Hinweise sowie ein Formular zur Verfügung steht, um Fortbildungen bedarfsgerecht zu konzipieren. Von der Formulierung von Lernzielen über Kriterien für Ausschreibungen bis hin zu Gestaltungshinweisen für das mediendidaktische Arrangement bedient das Dokument damit einen offenen Bedarf nach Hilfestellung bei der Erarbeitung neuer Angebote im Fortbildungsbereich. Das angefügte Formular wurde auch bei der Erarbeitung des DIGI-V Fortbildungsprogramm eingesetzt und eröffnet damit einmal mehr Transparenz für das Vorgehen des Projektteams.

5 Zentrale Learnings und Empfehlungen

5.1 Fortbildungsformate

Im Rahmen des Projektes wurde das Fortbildungsportfolio der HÜF-NRW um Formate im Bereich E-Learning und Blended Learning erweitert, die bis dahin bereits im Ansatz vorhanden, aber eher die Ausnahme bildeten. Die durch das Projekt vorhandenen Kapazitäten, sowohl in Form von Personal und Expertise als auch an Sachmitteln, ermöglichten eine umfangreiche Ausgestaltung des Fortbildungsprogramms sowohl auf inhaltlicher Ebene als auch in den gewählten Fortbildungsformaten. Die Wahl der Formate basierte dabei auf den definierten Lernzielen und zugunsten anteilig asynchroner Lernphasen, um den Lernenden eine zeitliche und räumliche Flexibilität zu bieten.

In der Pilotierungsphase konnte beobachtet werden, dass neben synchronen Online- und Präsenzveranstaltungen asynchrone Formate noch nicht gelernt waren und nur zögerlich angenommen wurden. Diesen Eindruck bestätigte auch das im Rahmen der Fortbildungsbeauftragtagung durchgeführte World Café „Fortbildung neu denken“. Asynchrones Lernen setzt eine Eigenverantwortung der Lernenden sowie passende Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz voraus. Mit Veröffentlichung der ersten Reihe an E-Learning wurde daher den Kanzlerkonferenzen ein Vermerk zu den seitens der FernUniversität in Hagen für die HÜF-NRW getroffenen Rahmenbedingungen vorgelegt. Darin ist festgehalten, dass neben dem Login mit der jeweiligen Hochschulkennung in ILIAS keine Anmeldung für Teilnahme an den E-Learnings notwendig ist. Darüber hinaus ist definiert, dass die HÜF-NRW die Hochschulen nicht über die Teilnahme von Beschäftigten an einem E-Learning informiert, da diese selbständig durch die Teilnehmenden erfolgt (Ablauf: einloggen ins ILIAS, Auswahl eines E-Learnings, E-Learning bearbeiten, Test machen, Teilnahmebescheinigung ausdrucken, Feedback geben). Hintergrund ist, dass ein hoher Anmeldeaufwand zu einer zu großen Hürde führen kann und die Mitarbeitenden davon abhält sich

anzumelden. Das Ziel ist selbstorganisiertes und eigenständiges Lernen und Arbeiten zu ermöglichen, dies kann durch einen umfangreichen Anmelde- und Genehmigungsprozess gehemmt werden.

Die Teilnahmebescheinigungen können nur von den Teilnehmenden eingesehen und heruntergeladen werden. Sollten die Mitarbeitenden wollen, dass ihre Teilnahmebescheinigungen in ihren Personalakten erscheinen, können sie diese eigenständig an ihre Personalsachbearbeitung senden. Die Hochschulen können sich bei Bedarf ein eigenes Verfahren überlegen, wie sie von ihrem Mitarbeitenden informiert werden möchten und kommunizieren dies intern. Die HÜF-NRW weist auf der Startseite von ILIAS auf den folgenden Nutzungshinweis hin: „Hinweis: Bitte beachten Sie bei der Teilnahme an einem E-Learning (falls vorhanden) die individuellen Anmeldevorgaben Ihrer Hochschule.“ Die Hochschulen übernehmen zudem selbständig die Information ihrer Fortbildungsbeauftragten/Personalentwicklung und Interessensvertretungen über das Vorgehen. Die HÜF-NRW und das Projekt DIGI-V.nrw weisen darauf hin, dass eine explizite Befürwortung der Teilnahme an den Selbstlernkursen durch die Kanzler*Innen gegenüber ihren Mitarbeitenden Bedingung für die Wahrnehmung des Angebots ist.

Der Empfehlung das über das Projekt realisierte E-Learning-Selbstlernangebot der HÜF-NRW in das jeweilige interne Fortbildungsprogramm über Verlinkungen einzubinden und ggf. die OER-Lerninhalte in ein eigenes Lern-Management-System einzubinden, wurde während der Projektlaufzeit nur in wenigen Fällen gefolgt. Orientierung bieten die Umsetzungen an der FernUniversität in Hagen, der Ruhr-Universität Bochum, der RWTH Aachen oder der Hochschule Bochum. Damit konnte beobachtet werden, dass Universitäten mit eigener Personalentwicklungsabteilung und entsprechenden Personalkapazitäten im Bereich Fortbildung tendenziell bereits asynchrone Lernangebote im Angebot hatten und in der Einbindung weiterer für ihre Mitarbeitenden zur Verfügung stehenden E-Learnings Initiative zeigten. An anderer Stelle wurde Unsicherheit darüber geäußert, wie diese Einbindung vorgenommen und passende Rahmenbedingungen definiert werden könnten. Es ist empfehlenswert, dass die kooperierenden Hochschulen auch über das Projekt DIGI-V hinaus einen niederschweligen Austausch pflegen und von den Erfahrungen untereinander profitieren.

5.2 Produktion und Beschaffung

Bei der Produktion und Beschaffung von Lernmaterial und Fortbildungsveranstaltungen mit externen Anbietern konnten den definierten Standards des Projektteams in Bezug auf die mediendidaktische Konzeption und einer Lizenzvergabe für OER nur unter erhöhtem Ressourcenaufwand Folge geleistet werden. Trainer*innen setzten auf gelernte synchrone Formate und waren nur in Einzelfällen bereit ihr Angebot mit Unterstützung des Projektteams zu überarbeiten oder neu zu konzipieren. Wissen und Erfahrung im Bereich Blended Learning war bei den Trainer*innen kaum vorhanden und die Bereitschaft der Einarbeitung in neue Formate sehr gering. Für eine erfolgreiche gemeinsame Überarbeitung oder Konzeption war ein erheblicher zeitlicher Aufwand notwendig. Diese Erfahrung erstreckte sich sowohl über den internen Trainer*innen-Pool der HÜF-NRW als auch externe Ausschreibungen. Für die Erstellung von Lernmaterial unter offener CC-Lizenz zeigten nur wenige Trainer*innen und Dienstleistende Bereitschaft, die Aushandlung darüber kann ebenfalls als sehr zeitintensiv beschrieben werden. Das Projekt begegnete dieser Problematik über die Koordination einer Zusammenarbeit zwischen Projektteam, internen Expert*innen an den Hochschulen und

fachfremden Dienstleistenden, die eine Kultur des Teilens sowie OER unterstützen. Die Vermittlung der Vorteile von offen lizenziertem (Fort-)bildungsmaterial wurde durch die Veröffentlichung eines Making Of¹⁴ sowie einer Veranstaltung für die Zielgruppe der Fortbildungsbeauftragten und Personalentwickler*innen Rechnung getragen.

5.3 Evaluationsergebnisse

Nachfolgend beschrieben werden die Evaluationsergebnisse der Feedbackbögen der Teilnehmenden an Veranstaltungen und Selbstlernangeboten, sowie Rückmeldungen des Sounding-Boards und die Ergebnisse strukturierter Feedbackinterviews mit den Sounding-Board Teilnehmenden.

Bei Blended-Learning-Angeboten wurden Kick-Off-Termine als wertvoller Einstieg wahrgenommen, der den Teilnehmenden die Gelegenheit bot, sich gegenseitig kennenzulernen und sich mit dem bevorstehenden Lernprozess vertraut zu machen. Die Follow-Up-Termine wurden im Rückblick von sämtlichen Teilnehmenden als sinnvoll erachtet und als hilfreich beschrieben, um einen nachhaltigen Lernerfolg zu gewährleisten und Perspektiven für den Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag zu eröffnen. Durch den regen Austausch innerhalb der Gruppe konnten neue Einsichten gewonnen und potenzielle Herausforderungen gemeinsam bewältigt werden. Die Ausgestaltung der Veranstaltungen variierte je nach thematischem Schwerpunkt, wobei die Kombination aus praktischen Übungen, Austauschmöglichkeiten und Inputs seitens der Dozierenden als ausschlaggebender Faktor für den Lernerfolg angesehen wurde. Die Teilnehmenden hoben hervor wie wichtig es war, verschiedene Lernmethoden zu integrieren, um eine ganzheitliche und effektive Wissensvermittlung zu gewährleisten. Eine klare Strukturierung der Veranstaltungen und die strikte Einhaltung des zeitlichen Rahmens erwiesen sich als essenziell, insbesondere bei komplexen Veranstaltungskonzepten. Hierbei war es von entscheidender Bedeutung, die Anforderungen und den Ablauf transparent zu kommunizieren, um ein reibungsloses Lernumfeld sicherzustellen.

Die Forderung nach hochschulspezifischen Anwendungsbeispielen unterstrich das Bedürfnis nach praxisnahen Bezügen und einer direkten Übertragbarkeit des Gelernten auf die individuelle berufliche Realität. Angesichts des Fokus auf die Vermittlung von Grundlagen äußerten die Teilnehmenden ein starkes Interesse an weiterführenden Veranstaltungen, die eine vertiefte Auseinandersetzung mit den behandelten Themen ermöglichen und somit einen Mehrwert für ihre berufliche Entwicklung darstellen würden. Diese Rückmeldungen dienen als wertvolle Anhaltspunkte für die zukünftige Programmplanung der Hochschulübergreifenden Fortbildung (HÜF-NRW).

Zusätzlich wurden die Flexibilität, Dynamik und Begeisterungsfähigkeit der Dozierenden als entscheidende Faktoren für den Erfolg der Veranstaltungen herausgestellt. Eine engagierte und motivierende Art wurde durch die Teilnehmenden in den Feedbackbögen honoriert und als hilfreich für den Lernprozess und -effekt beschrieben. Provokante Titel von Veranstaltungen, wie etwa "Tschüss Chef*in – Selbstorganisierte Teams", stießen auf breite Zustimmung und trugen dazu bei, das

¹⁴ DIGI-V.nrw. (o. D.). Making of OER am Beispiel "Lernen und Arbeiten im Kontext der Digitalisierung". Abgerufen am 15. März 2024, von https://digi-v.dh.nrw/fileadmin/user_upload/digi-v/Lernen_und_Arbeiten_Making_Of/index.html#/

Interesse der Teilnehmenden an der Veranstaltung zu steigern und die maximale Teilnehmendenzahl zu erreichen.

6 Verstetigung und Implementierung

Im Zuge des Projektabschlusses wurden Ziele und Grenzen für die Verstetigung des Projektes definiert. Berücksichtigt wurde, dass eine Verstetigung durch das Konsortium und die kooperierenden Hochschulen durch Eigenmittel zu tragen ist. Verstetigung ist daher im Kontext der Projektes DIGI-V.nrw als Implementierung der Projektergebnisse im Konsortium sowie den kooperierenden Hochschulen zu verstehen. Das Projekt DIGI-V.nrw schließt das Projekt unter folgendem Resümee ab:

Die Grundlage wurde geschaffen, jetzt gilt es die Projektergebnisse an den Hochschulen zu etablieren und damit den Kulturwandel hinsichtlich New Leadership, New Learning und Networking zu unterstützen.

Das Projektvorhaben wird an der HÜF-NRW in dem regulären Jahresprogramm fortgesetzt und verstetigt. Dieses bereits im Projektantrag definiert Vorgehen wird kostenneutral vollzogen, was eine deutliche Reduzierung der Ressourcen für neue Formate und Veranstaltungen sowie die Administration im Vergleich zu den bisher vorhandenen Projektmitteln bedeutet. Eine Umlage von Mehrkosten auf die kooperierenden Hochschulen ist denkbar und wird zu gegebener Zeit diskutiert. In einer Übergangsphase werden schrittweise weitere E-Learning Kurse freigeschaltet, so dass die Lernenden kontinuierlich neue Inhalte über ILIAS aufrufen können, um ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln. Alle E-Learning Kurse bleiben bis zur Feststellung einer inhaltlichen oder technischen Überarbeitung im Angebot bestehen. Veranstaltungen, die erhöhte Resonanz gefunden und positiv bewertet werden, werden in das reguläre Programm überführt.

Als eine zentrale Maßnahme zur Implementierung der Projektergebnisse in den Hochschulen wurde definiert, dass das Projekt Handlungsfelder für die Hochschulen anhand von Empfehlungen aufzeigt. Dieser Anforderung wurde im Rahmen von Projektabschlusspräsentationen u.a. für die Zielgruppe der Fortbildungsbeauftragten, des Sounding-Boards und im Zuge des Netzwerktreffens PE-NRW nachgekommen. Eine umfangreiche Präsentationsunterlage¹⁵ zu der Projektgenese, den Projektergebnissen und Empfehlungen steht über die Website des Projektes zur Verfügung. Darüber hinaus bietet das Verstetigungskonzept¹⁶ eine Übersicht der definierten Handlungsempfehlungen.

Das Fortbildungsangebot bzw. das im Rahmen des Projektes eingekaufte und produzierte Lernmaterial wird den NRW-Hochschulen so zur Verfügung gestellt, dass sie dieses ihren Beschäftigten entweder unter Verweis auf die ILIAS-Umgebung der HÜF oder durch Einbindung in das hochschuleigene Fortbildungsprogramm anbieten können. Dazu zählen asynchrone Lernangebote wie z.B. E-Learnings

¹⁵ DIGI-V.nrw. (März 2024). Abschlusspräsentation. Abgerufen am 28. Juni 2024, von https://digi-v.dh.nrw/fileadmin/user_upload/digi-v/Handreichungen/DIGI-V_Projektabschluss.pdf

¹⁶ DIGI-V.nrw. (März 2024). Verstetigungskonzept. Abgerufen am 15. März 2024, von https://digi-v.dh.nrw/fileadmin/user_upload/digi-v/DIGI-V_Verstetigungskonzept_0324.pdf

und Handreichungen, aber auch synchrone Veranstaltungen im Sinne von Seminarkonzepten und Dokumentationen. Qualitätsstandards in Bezug auf E-Learning und Fortbildungskonzeption wurden auf Basis der Erfahrungen im Projekt in Form von Handreichungen und Checklisten transparent gemacht. Auf Basis eines zur Verfügung gestellten E-Learning-Katalogs kann eine Einbindung in das lokale Fortbildungsprogramm an den Hochschulen vorgenommen werden. Darüber hinaus können Anpassungen auf die eigenen Bedarfe hin vorgenommen werden, beispielweise über Blended Learning Formate, ergänzende Lektionen oder eine Weiterbearbeitung bei OER-Material. Die Selbstlernangebote können darüber hinaus als „Blaupause“ für die eigene Produktion von Lernangeboten gelten. Als Hilfswerkzeug steht hierfür auch ein Making-Of¹⁷ in Bezug auf das OER-Selbstlernangebot „Lernen und Arbeiten im Kontext der Digitalisierung“ zur Verfügung. Darüber hinaus wird empfohlen, dass weitere Angebote, bspw. des eGov-Campus¹⁸ o.ä. in die Fortbildungsprogramme eingebunden werden.

Eine Auswahl der im Rahmen des Projektes initiierten Austauschformate wurde für eine Fortsetzung empfohlen und an die Teilnehmenden übergeben. Darüber hinaus wurde eine Empfehlung zu kontinuierlichen und niederschweligen Austauschformaten für die Zielgruppen der Personalentwickler*innen, Kanzler*innen und OER-Interessierten ausgesprochen. Austauschformate, die nur zögerlich angenommen wurden, wurden nicht für eine Verstetigung empfohlen und die Erfahrungen transparent kommuniziert. Die Infrastruktur zur Durchführung von Austauschformaten (z.B. digitale Räume oder Tools zur Kollaboration) können seitens des Projekts DIGI-V.nrw nach Projektabschluss nicht weiter zur Verfügung gestellt werden. Für Austausch- und Vernetzungsformate ist eine Orientierung an Themen oder Zielgruppen empfehlenswert, um einen Mehrwert anhand von Best Practices und die Schaffung von Synergien zu erreichen. Durch Vernetzungsinitiativen wird damit aktiv der Kulturwandel unterstützt. Die Grundlage für diese Ausrichtung bildet das Vernetzungskonzept¹⁹ des Projektes.

Um das offen lizenzierte Selbstlernmaterial des Projektes über die eigene Projektwebsite hinaus zur Verfügung zu stellen, wird ein Themenfenster für DIGI-V.nrw bei ORCA.NRW erstellt. Das Themenfenster bietet eine eigene Landingpage für die Projektergebnisse und erhöht die Sichtbarkeit und Aufrufbarkeit der E-Learning Kurse. Die Kurse können über das Themenfenster direkt aufgerufen werden. Damit stehen die CC-lizenzierten Inhalte auch ohne Zugriff auf das ILIAS-System der HÜF-NRW oder Einbindung in eine eigene Web- oder LMS-Instanz zur Verfügung. Eine Umsetzung und Veröffentlichung des Themenfensters ist für August 2024 geplant.

¹⁷ **DIGI-V.nrw.** (o. D.). Making of OER am Beispiel "Lernen und Arbeiten im Kontext der Digitalisierung". Abgerufen am 15. März 2024, von https://digi-v.dh.nrw/fileadmin/user_upload/digi-v/Lernen_und_Arbeiten_Making_Of/index.html#/

¹⁸ **EGOV-Campus.** (o. D.). Startseite. Abgerufen am 18. März 2024, von <https://egov-campus.org/>

¹⁹ **DIGI-V.nrw.** (o. D.) Vernetzungskonzept. Abgerufen am 28. Juni 2024, von https://digi-v.dh.nrw/fileadmin/user_upload/digi-v/Handreichungen/DIGI-V_Vernetzungskonzept.pdf

Eine weitere Verstetigungsmaßnahme bildet ein Kooperationsvereinbarung unter dem Titel „DIGI-V Materialpool“²⁰ (siehe auch Kapitel 4.5.3 Kooperationsvereinbarung „DIGI-V Materialpool“), der von dem Konsortium, sowie weiteren teilnehmenden Einrichtungen unterzeichnet wurde. Die Kooperationsvereinbarung regelt den Austausch von Produktionen und Lizenzierung unter offenen CC-Lizenzen (OER) für nachhaltige Bildungsmaterialien. Es gilt nicht nur, Rahmenbedingungen für eine veränderte Lernkultur zu schaffen, sondern auch den Gedanken des Teilens über kooperative Entwicklung und Umsetzung von Lernmaterial zu fördern.

Kooperatives Arbeiten und Austausch von Material vereint Ressourcen und ermöglicht fallspezifische Anpassungen und Weiterentwicklung.

Das Projektkonsortium ergreift im Sinne einer Verstetigung ebenfalls Implementierungsmaßnahmen für die im Rahmen des Projektes entstandenen Ergebnisse. Die HÜF-NRW veröffentlicht schrittweise weitere E-Learning-Kurse über ILIAS, womit über einen Zeitraum über das Projekt hinaus neue relevante Lerninhalte zur Verfügung stehen und die Lernenden dazu animiert werden den E-Learning Bereich regelmäßig aufzurufen und neue Fortbildungsangebote wahrzunehmen. Die Konsortialpartner nehmen darüber hinaus weiter an den initiierten und verstetigten Austauschtreffen teil und unterstützen deren Weiterführung. Eine Pilotierung der Implementierung des DIGI-V Kompetenzmodells in Bezug auf eine Neustrukturierung des Fortbildungsangebots wird an der FernUniversität in Hagen im Zuge der Verstetigung der Projektergebnisse vorgenommen. Es wird angestrebt das Vorgehen und die Ergebnisse zu dokumentieren und über die Netzwerke der Personalentwicklungen und Fortbildungsbeauftragten der Hochschulen in NRW zur Verfügung zu stellen. In den internen Fortbildungsprogrammen werden Lernpfade und Themenbereiche für spezifische Zielgruppen konzipiert, wobei asynchrone Angebote berücksichtigt und gewinnbringend eingebunden werden. Das E-Learning-Angebot wird über das Fortbildungsprogramm verfügbar gemacht und/oder über Einbindungen oder Verlinkungen in das Lernmanagementsystem abgebildet. Damit werden Best Practices erarbeitet und Orientierung für die NRW-Hochschulen geschaffen, um die Ergebnisse des Projektes für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden gewinnbringend einzusetzen.

²⁰ **DIGI-V.nrw.** (o. D.) Materialpool. Abgerufen am 28. Juni 2024, von <https://digi-v.dh.nrw/materialpool>

Kontakt

FernUniversität in Hagen (FeU), Konsortialführerin

Kristina Brand

kristina.brand@fernuni-hagen.de

Hochschulübergreifende Fortbildung NRW (HÜF-NRW)

Kerstin Herzog

herzog@huef-nrw.de

Hochschule Bochum (HS Bo)

Victoria Adenstedt

victoria.adenstedt@hs-bochum.de

Universität zu Köln (UzK)

Sonja Wingenfeld

s.wingenfeld@verw.uni-koeln.de

Literaturverzeichnis

Bundesministerium für Bildung und Forschung. (o. D.). Arbeitskreis DQR, „Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen verabschiedet vom Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (AK DQR) am 22. März 2011“, Seite 8. Abgerufen am 15. März 2024 von

https://www.dqr.de/dqr/de/service/downloads/downloads_node.html

DIGI-V.nrw. (September 2023). Handreichung zum Kompetenzmodell. Abgerufen am 15. März 2024, von https://digi-v.dh.nrw/fileadmin/user_upload/digi-v/DIGI-V_Kompetenzmodell_Handreichung_Sept.23.pdf

DIGI-V.nrw. (Februar 2024). Handreichung zur Fortbildungskonzeption. Abgerufen am 15. März 2024, von https://digi-v.dh.nrw/fileadmin/user_upload/digi-v/Handreichungen/DIGI-V_Handreichung_Fortbildungskonzeption.pdf

DIGI-V.nrw. (September 2023). Kommunikationskonzept. Abgerufen am 15. März 2024, von https://digi-v.dh.nrw/fileadmin/user_upload/digi-v/DIGI-V_Kommunikationskonzept_Sept.23.pdf

DIGI-V.nrw. (o. D.). Making of OER am Beispiel "Lernen und Arbeiten im Kontext der Digitalisierung". Abgerufen am 15. März 2024, von https://digi-v.dh.nrw/fileadmin/user_upload/digi-v/Lernen_und_Arbeiten_Making_Of/index.html#/

DIGI-V.nrw. (März 2024). Verstetigungskonzept. Abgerufen am 15. März 2024, von https://digi-v.dh.nrw/fileadmin/user_upload/digi-v/DIGI-V_Verstetigungskonzept_0324.pdf

DIGI-V.nrw. (März 2024) E-Learning Katalog. Abgerufen am 28. Juni 2024, von https://digi-v.dh.nrw/fileadmin/user_upload/digi-v/DIGI-V_E-Learning_Katalog_2024.pdf

DIGI-V.nrw. (August 2024) Ergebnisbericht Bedarfserhebungsworkshops. Abgerufen am 23. August 2024, von https://digi-v.dh.nrw/fileadmin/user_upload/digi-v/Handreichungen/DIGI-V_Ergebnisbericht_BedarfserhebungsWorkshops.pdf

DIGI-V.nrw. (o. D.) Vernetzungskonzept. Abgerufen am 28. Juni 2024, von https://digi-v.dh.nrw/fileadmin/user_upload/digi-v/Handreichungen/DIGI-V_Vernetzungskonzept.pdf

DIGI-V.nrw. (o. D.) Materialpool. Abgerufen am 28. Juni 2024, von <https://digi-v.dh.nrw/materialpool>

DIGI-V.nrw. (März 2024). Abschlusspräsentation. Abgerufen am 28. Juni 2024, von https://digi-v.dh.nrw/fileadmin/user_upload/digi-v/Handreichungen/DIGI-V_Projektabschluss.pdf

EGOV-Campus. (o. D.). Startseite. Abgerufen am 18. März 2024, von <https://egov-campus.org/>

Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen. (o. D.). Kompetenzentwicklung Hochschulverwaltungen. Abgerufen am 18. März 2024, von <https://www.dh.nrw/kooperationen/Kompetenzentwicklung%20Hochschulverwaltungen%20.nrw-57>