

# DUZ SPOTLIGHT

---

GUTE PRAXIS INTERNATIONAL



Instructional Designer  
– neues Berufsbild  
für Innovation in der  
Hochschullehre

# EDITORIAL

---



Foto: CHE



Foto: CHE

**Anne Prill (Foto oben) und Dr. Christine Tovar** sind Projektmanagerinnen im Hochschulforum Digitalisierung beim gemeinnützigen CHE – Centrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh. Sie haben das vorliegende DUZ Spotlight – Gute Praxis International verfasst.  
*Anne.Prill@che.de*  
*Christine.Tovar@che.de*

„Ich bin Instructional Designer“, erzählt Alexander Klein von der Universität Konstanz. Er gehört zum E-Learning-Team, das Lehrende beim Thema Digitalisierung unterstützt. Während der Beruf in Deutschland eher noch ungewöhnlich klingt, ist das Berufsbild in anderen Ländern schon länger etabliert. Aber wie in Konstanz tauchen auch an deutschen Hochschulen nun vereinzelt Stellen in diesem Bereich auf.

So werden nicht nur in Unternehmen, sondern auch in Hochschulen Leute gesucht, die sich als „Instructional Designer“ professionell mit den Themen Lehre, Unterricht und Mediendidaktik beschäftigen. Sie sollen systematisch Lernumgebungen gestalten und Lehrende unterstützen – häufig mit einem Fokus auf technologiebasierten, digitalen Lehr-Lern-Szenarien.

Doch warum tut man sich hierzulande noch so schwer mit einer Unterstützung im Bereich Lehre? Passt ein solcher Beruf überhaupt in das deutsche Hochschulsystem? Und wie verankert man ein entsprechendes Tätigkeitsprofil nachhaltig?

Nach einem Blick auf aktuelle und traditionelle Herausforderungen der Hochschullehre in Deutschland schauen wir uns das Berufsbild der Instructional Designer genauer an. Ein Vergleich mit den Arbeitsweisen in ausländischen Hochschulen zeigt, dass sich zwar die Grundvoraussetzungen der Hochschullehre unterscheiden, aber dennoch Impulse für die Lehre in deutschen Hochschulen abgeleitet werden können.

## INHALT

---

### 45 LEHRE DIGITAL BEREICHERN

Zunehmend müssen Lehrende sich mit digitalen Formaten und mediendidaktischen Themen beschäftigen. Für viele ist das Neuland, sie könnten Unterstützung dabei gut gebrauchen.

### 47 AN DER SCHNITTSTELLE VON DIDAKTIK UND TECHNIK

Mit dem „Instructional Designer“ entsteht ein neues Berufsbild an deutschen Hochschulen. Es kann maßgeblich dazu beitragen, Innovationen in der Hochschullehre voranzutreiben.

### 48 MIT TEAMARBEIT UND FACHEXPERTISE

An der Saxion University of Applied Sciences (Niederlande) und an der University of Pretoria (Südafrika) sind Instructional Designer als Teil des Hochschulpersonals etabliert.

### 50 „A MASSIVE CHANGE MANAGEMENT PROCESS“

Interview mit Dolf Jordaan, stellvertretender Direktor E-Learning and Media Development an der University of Pretoria, über die Arbeitsweise seines Instructional-Designer-Teams

### 53 WAS EXPERTEN MEINEN

#### 54 EIN LANGER WEG – VOM EINZELKÄMPFER ZU TEAMPLAYER

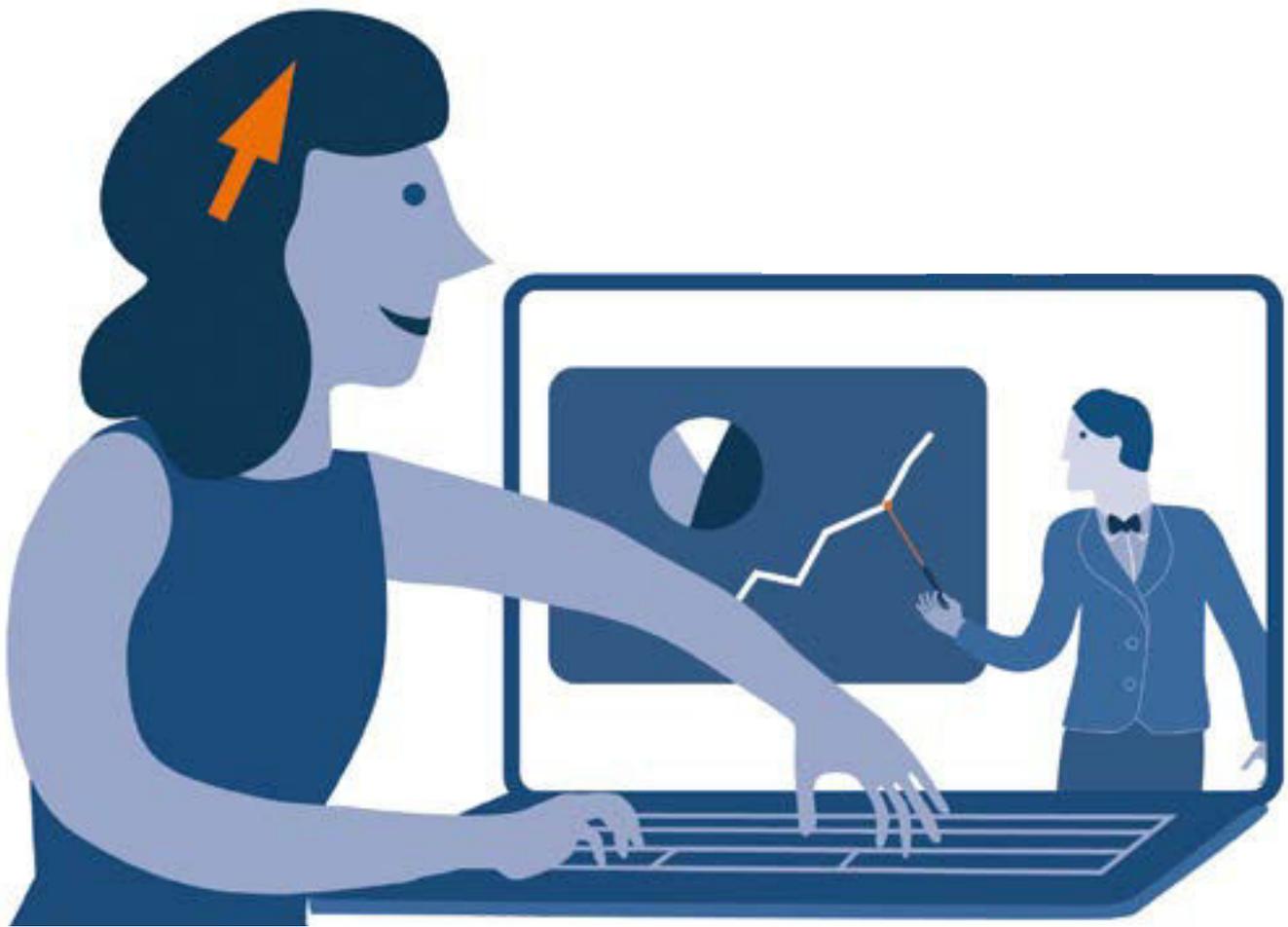
Könnte die Etablierung von Instructional Designern einen Perspektivwechsel für die hiesige Lehrstruktur bewirken?

#### 56 IN BEWEGUNG

Ein Blick auf Qualifizierungsangebote, Tätigkeitsfelder und Werdegänge im Bereich Instructional Design

### 60 IMPRESSUM

---



# LEHRE DIGITAL BEREICHERN

*Zunehmend müssen Lehrende sich mit digitalen Formaten und medien-  
didaktischen Themen beschäftigen. Für viele ist das Neuland, sie könnten  
Unterstützung dabei gut gebrauchen. Zum Beispiel durch eigens dafür  
ausgebildete Instructional Designer.*

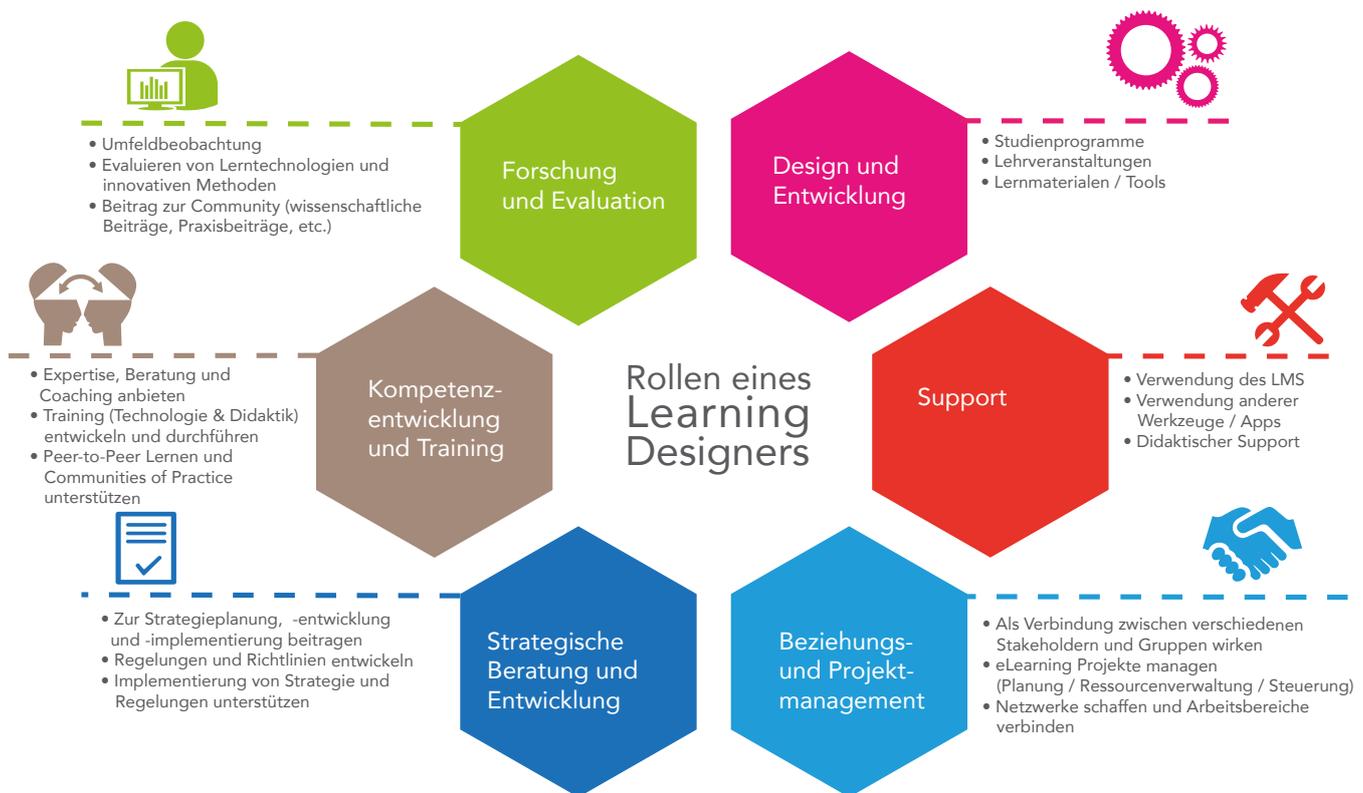
Lehrende an Hochschulen stehen vor vielfältigen Herausforderungen: Eine immer größer und heterogener werdende Studierendenschaft möchte auf eine komplexe und sich schnell wandelnde Welt vorbereitet werden. Lernziele müssen erreicht werden, Veranstaltungen werden evaluiert und Studierende haben (gefühl) eine höhere Erwartungshaltung, durch das Uni-Leben geführt und „an die Hand genommen“ zu werden.

Lehrende verfügen über Expertise in ihren jeweiligen Wissensgebieten, werden jedoch oft nicht auf didaktische Aufgaben vorbereitet. Lehrkompetenzen sowie methodische Fähigkeiten und Fertigkeiten werden meist vorausgesetzt. Neben den Anforderungen der Präsenzlehre müssen Lehrende sich nun auch noch mit digitalen Formaten und mediendidaktischen Themen beschäftigen. Dies ist für viele neu. Sie kön-

nen sich – anders als bei ihrer Präsenzlehre – häufig nicht an Lehr-Vorbildern aus dem eigenen Studium orientieren. Hinzu kommt, dass sie sich mit zusätzlichen Themen auseinandersetzen müssen, beispielsweise mit Urheberrechts- und Technikfragen.

So gibt es an deutschen Hochschulen zwar viele Einzelbeispiele von innovativen Lehrszenarien. Doch mit diesen Ansätzen und Ideen werden nicht automatisch andere im Fachbereich angesteckt. Lehrende in Deutschland pflegen – übrigens nicht nur im Hochschulbereich – ein pädagogisches Einzelkämpfer-Dasein, das bisher auch nicht durch die Digitalisierungswelle aufgeweicht wurde.

„Hochschullehre ist – besonders in Deutschland – weithin geprägt von der Idee der Autonomie der einzelnen Lehrkraft“,



### Das Berufsbild eines Learning Designers

Quelle: „Roles of a Learning Designer“ von Regina Obexer und Natasha Giardina / CC BY-NC-ND 4.0

beschreibt Michael Kerres. Lehrende sind es nicht gewohnt, Unterstützung zu bekommen. Oft werden Hilfestellungen sogar abgelehnt. Nur wenige Hochschulen oder Fakultäten entwickeln gemeinsame Ideen über gute Lehre. Ausnahmen sind teilweise die Fernstudien-Universitäten, die schon seit jeher eine stärkere Arbeitsteilung in der Lehre praktizieren und auf die Entwicklung gemeinsamer Lehr-Lern-Konzepte angewiesen sind.

Olaf Zawacki-Richter, Experte für Online-Studiengänge an der Universität Oldenburg, hält in Anlehnung an den E-Learning-Experten Tony Bates den „Lone Ranger Approach“ für verbreitet: „Lone Ranger sind einzelne Lehrende, die mit der Unterstützung einiger Mitarbeitender oder Hilfskräfte eigene Online-Kurse außerhalb eines organisationsweiten Gesamtkonzepts erstellen.“ Die Ursache für diese häufig gesehene Lone-Ranger-Vorgehensweise liegt in der deutschen Lehrt-

radition: Im Vergleich zur internationalen Hochschullehre sind die Lehr-Lern-Strukturen in Deutschland stärker auf die Dozenten selbst gerichtet und die Lehrperson ist hierzulande traditionell hoch angesehen. Eine Arbeitsteilung im Bereich Hochschullehre ist in Deutschland unüblich, da Lehre ausschließlich in der Verantwortung der Kursleiter liegt. So sind zum Beispiel auch Lehr-Auszeichnungen wie der Ars-legendi-Preis fast immer personenbezogen.

Aber müssen die Lehrenden an deutschen Hochschulen wirklich all die (neuen) Herausforderungen auf eigene Faust bewältigen? Ist es für sie wirklich notwendig, in allen Bereichen der Vermittlung, des E-Learnings oder der Didaktik Expertise zu entwickeln? Wäre nicht eine Art Arbeitsteilung sinnvoll, um die vielfältigen Rollen von Kursleitenden etwas aufzuteilen, sodass diese sich auf inhaltliche Fragen konzentrieren können? //

# AN DER SCHNITTSTELLE VON DIDAKTIK UND TECHNIK

*Mit dem „Instructional Designer“ entsteht ein neues Berufsbild an deutschen Hochschulen. Es kann maßgeblich dazu beitragen, die Lehre digital zu gestalten und Innovationen in der Hochschullehre voranzutreiben.*

Die Komplexität von Lehraufgaben und Lehranforderungen wird mit dem fortschreitenden digitalen Wandel weiter wachsen. Inzwischen gibt es unzählige Ansätze für technologiebasierte Lehr-Lern-Szenarien. Wer sich hier flächendeckend einen Überblick verschaffen will, braucht jede Menge Zeit und Geduld, um den individuell passenden Ansatz zu finden. Die Etablierung von Service- und Supporteinrichtungen sowie der Ausbau von Didaktik- und Medienzentren in den letzten Jahren ist eine wichtige Entwicklung. Doch führen sie durch ihre strukturelle Einbettung und eher „nachfrageorientierte“ Informations-, Vernetzungs- und Beratungsangebote zum Großteil noch ein Nischendasein. Mit einem Wechsel zu mehr Angebotsorientierung im Sinne einer ganzheitlichen Unterstützung Lehrender – von der Planung bis zur Umsetzung – könnte sich das ändern.

Instructional Designer kommen heute Projektmanagern gleich, die eine Art Schnittstellenfunktion zwischen verschiedenen Bereichen einnehmen (siehe auch Grafik linke Seite). Sie bringen Fachexpertise mit dem geeigneten didaktischen Setting und der nötigen technischen Unterstützung zusammen.

Mit dem digitalen Wandel in der Hochschulbildung kann der Instructional-Design-Ansatz noch mehr an Bedeutung gewinnen. Die Entwicklung von entsprechenden didaktischen Designs wird komplexer und erfordert deshalb mehr Arbeitsteilung. Diese zunehmende Komplexität zeigt sich auch in der Entwicklung des Berufsfeldes. Stellenprofile sowie Titel variieren immer mehr. Inzwischen werden Berufsbezeichnungen wie Learning Designer, E-Learning Specialist oder Online Training Manager als Synonyme verwendet. Auch ist mehr Bezug zu Technik erkennbar. Schaut man in aktuelle Stellenausschreibungen, umfassen die Aufgaben zum Beispiel Weiterentwicklungen des universitären Learning-Management-Systems, die Erarbeitung von Richtlinien und Qualitätsstandards für digitale Veranstaltungen sowie regelmäßige Potenzialanalysen von Webtechnologien. Selbst Programmierkenntnisse werden mitunter verlangt. Insgesamt variiert das Aufgabenportfolio eines Instructional Designers von Hochschule zu Hochschule oder Unternehmen zu Unternehmen, es hängt ab von der organisationalen und der Personalstruktur. So werden Instructional Designer vereinzelt, aber auch in ganzen Teams eingesetzt. //



# MIT TEAMARBEIT UND FACHEXPERTISE

*Die Gegebenheiten an ausländischen Universitäten, in denen Instructional Designer als Teil des Hochschulpersonals etabliert sind, unterscheiden sich teils grundlegend von den deutschen. Dennoch kann man sich einiges abschauen, wie ein Blick in die Niederlande und nach Südafrika zeigt.*

## BEISPIEL: SAXION UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES – ARBEITEN IN TEAMSTRUKTUREN

Als eine der größten Fachhochschulen des Landes mit drei Standorten in Enschede, Deventer und Apeldoorn ist die Saxion University of Applied Sciences innerhalb der Niederlande als die erste bekannt geworden, die seit etwa vier Jahren Instructional Designer einsetzt.

Saxion bündelt im Bereich ICT & Education (Informations- und Kommunikationstechnik und Bildung) Expertise rund um Bildungsinnovation und Digitalisierung in der Lehre. Die Instructional Designer bringen Teilerfahrung in ein vielfältiges Beratungsteam, in dem einige eher auf Leitungsebene oder in Lenkungsgruppen strategisch agieren und andere, sogenannte Funktionsmanager, sich beispielsweise nur auf technische Fragen fokussieren. Das Support-Team ist zentral verantwortlich und arbeitet interdisziplinär.

Leonie van Vossen, Instructional Designerin bei Saxion, unterstützt einzelne Lehrende, wenn es darum geht, einen kompletten Kurs oder auch nur Teile eines Kurses neu zu entwi-

ckeln, bestimmte Tools einzusetzen oder Videos zu produzieren. Sie berät Kursleitungen bei der Konzeption von Blended-Learning-Angeboten, bei denen virtuelle und nichtvirtuelle Lernsettings und Methoden kombiniert werden. Die Etablierung von Blended Learning fußt zudem auf dem strategischen Bildungskonzept der gesamten Hochschule. Sie ist darüber hinaus auch in weitere Projekte der Hochschule im Kontext von Bildungsinnovationen involviert, beispielsweise die Weiterentwicklung des Learning-Management-Systems oder Learning Analytics. Weiterbildung und Trainings für Lehrende gehören ebenfalls zu den Angeboten des Teams. Alles zielt auf die Professionalisierung der Lehre ab.

Ein Trend in Richtung flächendeckendem Einsatz von Instructional Designern ist zwar auch in den Niederlanden derzeit nicht erkennbar. Aber Bianca van der Aalst, pädagogische Beraterin bei der Organisation SURF ([www.surf.nl](http://www.surf.nl)), beobachtet auch an anderen niederländischen Hochschulen neue

Berufsbilder für Unterstützende mit fundierten IT-Fähigkeiten: „Ich nehme immer mehr Berufsbilder in den Hochschulen wahr, die dazu dienen, Lehrende bei der Implementierung von digitalen beziehungsweise Online-Tools zu unterstützen. Obwohl sie verschiedene Berufsbezeichnungen haben, wird damit das gleiche Konzept verfolgt. Entweder sind es selbst Lehrende oder andere Bildungsexperten mit besonderen IT-Fähigkeiten. Für gewöhnlich bieten sie Eins-zu-eins-Coachings an oder trainieren ganze Gruppen für den Einsatz bestimmter (digitaler) Anwendungen.“ //

---

### MEHR INFO

Die komplette Fallstudie der Saxion University of Applied Sciences: [www.surf.nl/files/2019-01/keuzehulp-  
ondersteunen-van-onderwijsinnovatie-  
met-ict.pdf](http://www.surf.nl/files/2019-01/keuzehulp-ondersteunen-van-onderwijsinnovatie-met-ict.pdf)

---

## BEISPIEL: UNIVERSITY OF PRETORIA – DIDAKTISCHE BERATUNG AUF FACHEBENE

In Südafrika, an der University of Pretoria, setzt man auf ein fachlich intensiveres Beratungsmodell. Sogenannte Education Consultants, die – anders als in Deutschland – nicht nur über didaktische, sondern auch über fachliche Expertise verfügen, bieten einen zentralen Beratungsservice für Lehrende an.

In der Abteilung „Education Innovation“ (siehe auch Seite 52), die 1997 gegründet wurde, arbeitet ein Team von Fachkräften in verschiedensten Bereichen – von Instructional Design über Grafikdesign und Kommunikationstechnologien bis hin zur Lehr- und Lernforschung. Ziel der Beratung ist es, bewährte Praktiken

beim Lehren, Lernen und Bewerten zu identifizieren und zu fördern. Die aktuell zehn Beraterinnen und Berater sind zumeist promoviert. Sie unterstützen akademische Mitarbeitende direkt innerhalb der Fakultäten. „Der entscheidende Vorteil der Educational Consultants liegt darin, dass sie über denselben fachlichen Hintergrund wie die Lehrenden verfügen. Das führt zu einer hohen Akzeptanz an der jeweiligen Fakultät“, sagt Olaf Zawacki-Richter, der sich mit den E-Learning-Strukturen an der University of Pretoria befasst hat.

Für die Umsetzung sind weitere Mitarbeitende der Abteilung „E-Learning

and Media Development“ gemeinsam mit den Lehrenden verantwortlich. Das Team E-Education ist über mehrere Standorte verteilt, um die Lehrenden vor Ort zu unterstützen. Aktuell arbeiten in dem Team E-Learning-Projektmanager und Instructional Designer (siehe auch Interview mit Dolf Jordaan, Seite 50).

Interessant ist, dass die Instructional Designer in Südafrika gut vernetzt sind. Seit über zehn Jahren gibt es dort eine nationale Instructional Designers Community of Practice. Diese wird auch maßgeblich vom Team der University of Pretoria mitgestaltet. //



# “A MASSIVE CHANGE MANAGEMENT PROCESS”

*Dolf Jordaan (Foto), stellvertretender Direktor E-Learning and Media Development an der University of Pretoria, bietet im Interview Einblick in die Arbeitsweise seines Instructional-Designer-Teams (ID-Team).*

INTERVIEW: DR. CHRISTINE TOVAR

**Mister Jordaan, what is the usual educational background of your instructional designers?**

The majority holds either a Master in Computer Assisted Education or a PhD in the field. I am privileged to say that my team has in total more than 220 years combined experience in Instructional Design. We celebrated this year 21 years of the integration of educational technology into our teaching and learning strategies at our university.

**In which field do you have the biggest need? What are the main activities in your team?**

Staff development, instructional design support either for the effective use of the learning management system, computer-based assessment, mobile application development, the integration of new innovative technologies, the use of data (descriptive and predictive) to improve learning design and student success, applying universal design principles, and Curriculum renewal and transformation.

The current main activities of the team will be to support the migration of two of our core systems, namely the LMS and the Computer Based Testing System. The maturity of use in these two systems implies a massive change management process, staff develop-

ment and the use of the opportunity of new systems for curriculum transformation.

**What does a typical day in your team look like?**

It depends on the time of the year and the projects which the ID is involved in. But daily activity includes project meetings, staff development courses, instructional design support and consultation, basic e-support, research – either personal or institutional or new technologies – and workshops or change management presentations.

**What are your experiences and assessments about the future of the profession “instructional designer” – also internationally?**

There is a definite scarcity in this field in South Africa. The ID of the future will have to be more adaptable to change, up-to-date with latest developments in the field, must have knowledge about the scope and implications of data, continue to have a solid theoretical foundation in applicable theories, be able to contextualise international trends and developments. It is one of the recognised skills required for the Fourth Industrial Revolution in Higher Education. Specialisation may still be possible but Higher Education Institutions

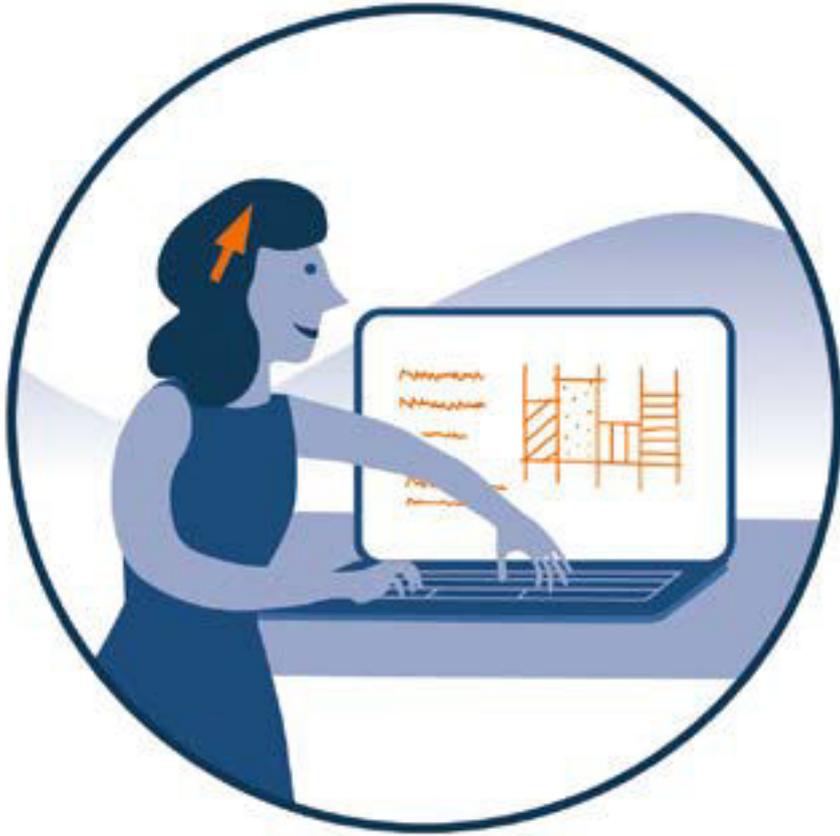
are looking for breadth and depth of knowledge.

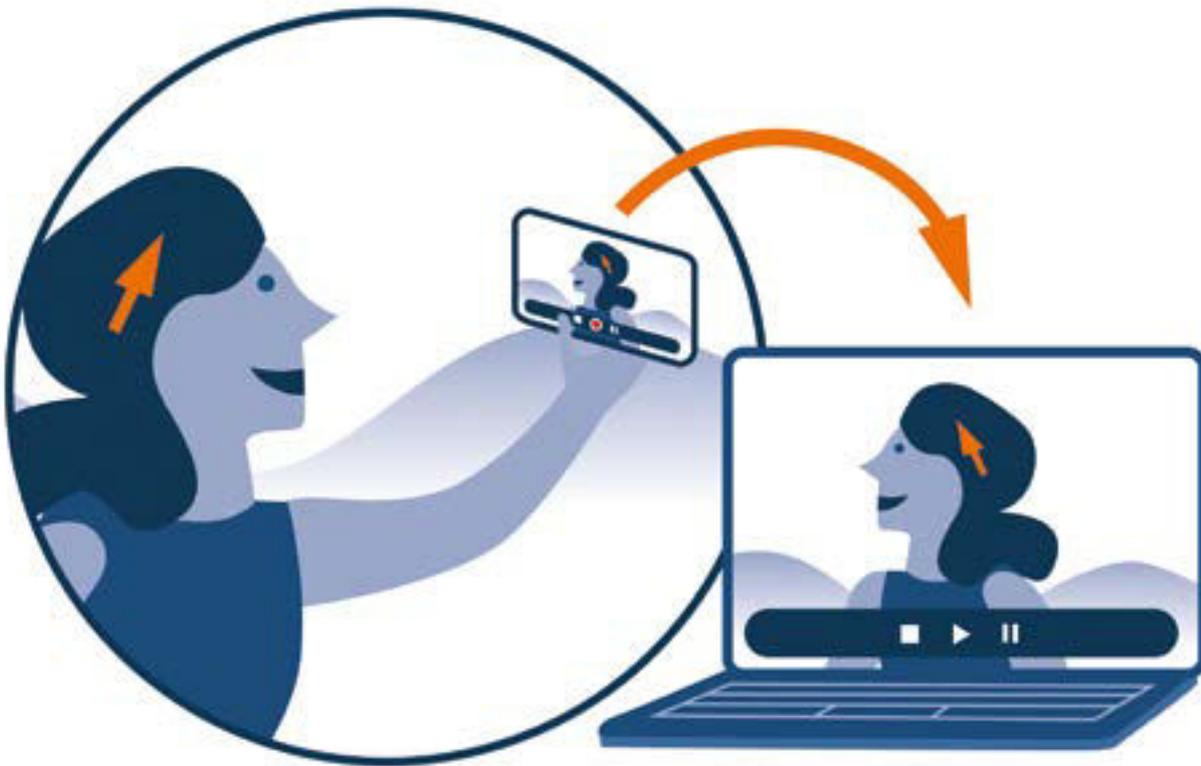
**Do you have some additional insights or advice about the profession?**

I am also coordinating a national community of practice for IDs. During our last national meeting some IDs shared their frustration about a lack of institutional understanding of what the core focus is of an ID in their respective universities. I am sharing this to highlight the importance of alignment of the ID-focus with institutional teaching and learning or student success strategies. //



Foto: Gulshan Khan





## BILDUNGSINNOVATION AN DER UNIVERSITÄT PRETORIA

Folgende Bereiche sind in der Abteilung „Education Innovation“ der University of Pretoria vereint:

### Academic Development

- **Education Consultancy:** Ein Team von Lehr- und Lernberatern unterstützt alle Lehrenden bei ihren Aufgaben, um die Qualität von Lehr-Lern-Angeboten zu verbessern.
- **Higher Education Research and Innovation:** In diesem Referat befassen sich vier Mitarbeitende insbesondere mit der Erforschung von Lehre, Lernen und Studienerfolg.
- **Academic Development of Students:** Hier geht es um die akademische Entwicklung von Studierenden. Jede Fakultät hat eigene Beraterinnen und Berater zur Unterstützung der Studierenden. Es werden beispielsweise Workshops zum Thema Zeitmanagement durchgeführt, aber auch Einzelsitzungen angeboten.

### E-Learning and Media Development

- **Creative Studios and Communication Technology:** Die Creative Studios unterstützen Dozierende bei der Erstellung von Audio- und Videomaterialien.
- **E-Education:** Das E-Education-Team bietet Unterstützung für den Einsatz von webgestütztem Lernen, computergestützter Bewertung und Erstellung interaktiver Multimedia-Inhalte, die über DVD-ROMs und mobile Geräte bereitgestellt werden.

**Community Engagement:** Ein Ziel dieses Teams ist die Stärkung des Einflusses der Universität auf die soziale und wirtschaftliche Entwicklung des Landes.

Quelle: [www.up.ac.za/education-innovation](http://www.up.ac.za/education-innovation)

# DAS SAGEN EXPERTEN

*„Jeder kann seine Power-Point-Präsentation machen und in den Seminarraum gehen. Aber ein Video produzieren oder digitale Lernmedien gestalten, das können die meisten Hochschullehrenden nicht und sie haben auch keine Zeit dafür.“*

**Olaf Zawacki-Richter**  
Experte für Online-Studiengänge  
an der Universität Oldenburg



*„Die Hochschulen selbst müssen letztlich für nachhaltige Veränderungen in den Personalstrukturen sorgen, gegebenenfalls auch teilfinanziert aus Personalkategorien, die man durch die neue Arbeitsteilung in geringerem Umfang benötigt. Auch die Karrierewege der neuen Akteure müssen reflektiert und gestaltet werden, um gute Leute zu halten. Nicht zuletzt sind die Lehrenden gefordert, den neuen Akteuren auf Augenhöhe zu begegnen und ihre komplementären Fähigkeiten wertzuschätzen und zu nutzen.“*

**Prof. Dr. Frank Ziegele**  
Geschäftsführer des CHE – Centrum  
für Hochschulentwicklung

*„Es gibt viele engagierte Lehrende an deutschen Hochschulen, die das didaktische Potenzial der Digitalisierung bereits nutzen. Es muss jetzt flächendeckend gelingen, dieses persönliche Engagement auf die institutionelle Ebene zu heben. Instructional Designer sind eine wichtige neue Personalkategorie und können den Lehrenden dabei helfen, Digitalisierung in der Lehre breiter zu verankern.“*

**Dr. Jörg Dräger**  
Mitglied des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung

*„You mentioned that the Instructional Designer profession is unknown in Germany. The good news for Germany's Higher Education Institutions is that they do not have to reinvent the wheel. But they may need to rethink the skill-set required for Instructional Designers or Learning Designers in a Higher Education context to prepare students adequately for a Fourth Industrial workplace.“*

**Dolf Jordaan**  
Deputy Director E-Learning and Media Development an der  
University of Pretoria



# EIN LANGER WEG – VOM EINZELKÄMPFER ZUM TEAMPLAYER

*Könnte die Etablierung von Instructional Designern einen Perspektivwechsel für die hiesige Lehrstruktur bewirken? Die folgenden Ausführungen skizzieren Chancen und Hemmnisse für das neue Berufsbild an deutschen Hochschulen.*

Die Saxion University in den Niederlanden und die University of Pretoria vermitteln beide einen anderen Stellenwert von Lehre in ihren Organisationen. Gerade vor dem Hintergrund technologischer Möglichkeiten erkannten sie frühzeitig den Bedarf, Arbeitsverteilung strukturell zu verändern, dadurch Professorinnen und Professoren zu entlasten und gleichzeitig die Lehrqualität zu erhöhen. Die Chance, mit neuen Personalstrukturen und Positionen wie der des Instructional Designers die Hochschuldidaktik zu professionalisieren und die Digitalisierung in der Lehre aktiv mitzugestalten, sollte jetzt genutzt werden.

## **MEDIENZENTREN AKTIV EINBINDEN**

Trotz der sich etablierenden Service- und Unterstützungseinrichtungen verharren Medien- oder Hochschuldidaktikzentren noch eher in einer passiven Rolle. Mit einer stärkeren strukturellen Einbindung der Einrichtungen ließe sich dies verbessern. „Medieneinrichtungen müssen frühzeitig in die entsprechenden Gremien, Prozesse und Informationsflüsse, die sich mit Lehre, Lehrqualität, Digitalisierung und Ähnlichem auseinandersetzen, mit einbezogen werden“, hebt auch der Vorstand der Arbeitsgemeinschaft der Medienzentren an Hochschulen e.V. (AMH) hervor. Instructional Designer der Saxion University of Applied Sciences werden aktiv in die Jahresplanung der Fachbereiche einbezogen, um gemeinsam strategisch relevante Schwer-

punkte zu setzen und systematisch zu unterstützen. Die Konsolidierung von Unterstützungsfunktionen hätte den Effekt, dass sich beispielsweise Medieneinrichtungen und Rechenzentren vermehrt als Kompetenzpartner ergänzen und interdisziplinär arbeiten können.

## **ARBEITSTEILUNG IN DER LEHRE NEU GESTALTEN**

Da in deutschen Hochschulen nach wie vor der „Lone-Ranger-Ansatz“ verbreitet ist, gelten Lehrende als Einzelkämpfer. Somit richten sich auch Unterstützungsstrukturen auf ein solches Lehrverständnis aus.

Im Gegensatz dazu bietet der Team-Ansatz eine nachhaltigere Perspektive zur Entwicklung neuer Bildungsformate. Olaf Zawacki-Richter ist der Meinung, dass sich Studiengänge „nur nachhaltig in einem systemischen und arbeitsteiligen Prozess (Team/Systems Approach) verwirklichen“ lassen.

Im Fernstudien-Bereich gibt es schon seit Langem solche Team-Modelle. Hier arbeiten beispielsweise Modul-Autoren (Subject Matter Experts), die den inhaltlichen Beitrag liefern, in einem Team von verschiedenen Fachleuten, etwa in den Bereichen Materialentwicklungssystem, Logistiksystem oder Layout. Dieser Ansatz sollte auch auf die grundlegende Lehre deutscher Hochschulen übertragen werden.



Das verfestigte Rollenbild von Lehrenden in Deutschland lässt sich nicht alleine über Anreize, in zukunftsfähige Lehre zu investieren, aufbrechen. Mit dem Ziel, neue Personalstrukturen an deutschen Hochschulen zur Professionalisierung der Lehre zu etablieren, sollten sich Instructional Designer und Professoren mit ihrer jeweiligen Expertise auf Augenhöhe begegnen. Ein tradiertes hierarchisches Verständnis würde der neuen Arbeitsteilung im Wege stehen.

#### **NACHHALTIGE PERSONALSTRUKTUREN AUFBAUEN**

An vielen deutschen Hochschulen werden Stellen in zentralen Serviceeinrichtungen über befristete Projekte finanziert. Damit ergibt sich für eine langfristige Aufgabe nur eine mittelfristige Lösung. Das Ziel sollte aber sein, Personalstrukturen so aufzubauen und zu festigen, dass Lehre mittels Unterstützungsstrukturen nachhaltig professionalisiert werden kann. Das erfordert dauerhafte Finanzierungsgrundlagen. Ein erstes wichtiges Signal sendete der Bund zur Verstetigung von Hochschulpaktmitteln. Auch aufseiten der Länder sollten rechtliche Regelungen Hochschulen Freiheiten ermöglichen, Personalstrukturen eigenständig zu gestalten. Antiquierte Regulierungsinstrumente wie Stellenpläne müssen entsprechend flexibilisiert werden. Schließlich müssen Hochschulen aber selbst Sorge dafür tragen, die für sie geeigneten Personalstrukturen dauerhaft zu implementieren.

#### **DIE ENTWICKLUNG VON INSTRUCTIONAL DESIGNERN IN DIE EIGENE HAND NEHMEN**

Fast schon paradox ist die Entwicklung, dass Bildungsangebote an deutschen Hochschulen für E-Education, Instructional Design oder auch Bildungsmanagement immer mehr zunehmen, meistens sogar im Weiterbildungsbereich, es jedoch noch keine flächendeckende systematische Verankerung dieser neuen Berufsfelder in den Stellenplänen der Hochschulen gibt.

Die Mehrheit der Absolventinnen und Absolventen dieser Studiengänge geht direkt in die Wirtschaft. Obwohl es genug Bedarf gäbe, scheinen in diesem Bereich berufliche Perspektiven an Hochschulen keine besonders präsenten Optionen zu sein.

Dieser Sachverhalt verdeutlicht eindrücklich den Handlungsbedarf in Sachen Personalentwicklung an deutschen Hochschulen. Auf dem regulären Arbeitsmarkt scheinen nicht ausreichend Fachkräfte zur Verfügung zu stehen, um mit dem dynamischen Fortschritt technologischer und damit verknüpfter didaktischer Entwicklungen Schritt zu halten. Folglich sollte die Personalqualifizierung systematischer in den Hochschulen passieren und mit den entsprechenden Studiengängen in dem Bereich verknüpft werden. //



# IN BEWEGUNG

*Der Beruf des Instructional Designers ist noch stark im Wandel. Qualifizierungsmöglichkeiten tauchen nach und nach auf und entwickeln sich weiter. Auch die Berufsbezeichnungen verändern sich. Doch wo genau arbeiten eigentlich Instructional Designer in Deutschland und wie verlaufen ihre Werdegänge?*

Wie in den meisten Berufen, die im Bildungssektor angesiedelt sind, können mehrere Wege zu einer Tätigkeit als Instructional Designer führen. Es sind weder die Berufsbezeichnungen einheitlich noch die Möglichkeiten der Qualifizierung. Hinzu kommt, dass sich die Ausbildungswege noch sehr stark weiterentwickeln und verändern. In Deutschland entstehen derzeit einige Master-Studiengänge für Instructional Designer. Die Bezeichnung der Studiengänge ist jedoch auch nicht ganz einheitlich und es zeigt sich, dass die Studiengänge noch im Wandel sind (siehe auch Seite 58).

So hat beispielsweise die Universität Freiburg relativ früh einen Studiengang in diesem Bereich aufgebaut. „Früher hieß unser Bachelor-Studiengang noch Instructional Design. Der Master hat mittlerweile den Namen ‚Bildungswissenschaft Lehren und Lernen‘. Dennoch arbeiten viele unserer Absolventen im Instructional-Design-Bereich, insbesondere als E-Learning-Konzepter“, erklärt Christian Burkhart, Fachberater des Studiengangs. Wer ihn absolviert, landet also in Tätigkeitsfeldern von Instructional Designern, sprich, „überall dort, wo es darum geht, bedarfsorientierte Lehr- und Lernangebote zu konzipieren, zu gestalten, umzusetzen und auf ihre

Wirksamkeit zu überprüfen“, heißt es auf der Homepage des Studiengangs. So werden beispielsweise Tätigkeiten in Lehrbuch- oder Softwareverlagen oder in Bildungseinrichtungen angestrebt (siehe auch Folgeseiten).

Auch international ist zu beobachten, dass die Entwicklung und Ausrichtung der Studiengänge noch in Bewegung sind. In der Schweiz, an der Pädagogischen Hochschule Luzern, gibt es beispielsweise seit 2003 einen Studiengang im Bereich Instructional Design, der sich stetig weiterentwickelt hat und im Laufe der Zeit unterschiedlich bezeichnet wurde.

Er hieß zuerst „Webpublishing & Content Management für Lehren und Lernen“, dann „Instructional Design“ und heißt heute „eLearning Design“. Bei dem Zertifikats-Studiengang erwirbt man ein sogenanntes CAS, ein Certificate of Advanced Studies, es handelt sich also um ein Weiterbildungsangebot. „Menschen, die den Studiengang absolviert haben, gestalten als E-Learning-Expertinnen und -Experten Lernmedien in Unternehmen, in der Bildung (alle Stufen bis zu Hochschulen) und der Verwaltung“, erläutert Studiengangleiterin Prof. Dr. Andréa Belliger. //

# ÜBERSETZER ZWISCHEN DEN WELTEN

*Lehrenden helfen, zu lehren, Studierenden helfen, zu lernen: Das sind die Kernaufgaben eines Instructional Designers. Wie das im Alltag aussehen kann, zeigt das Beispiel von Alexander Klein von der Universität Konstanz.*

**TEXT: MICHAEL LÜNSTROTH**

Schon vor drei Jahren hatte das Hochschulforum Digitalisierung eine ziemlich eindeutige Empfehlung gegeben: „Zur Professionalisierung der Hochschuldidaktik mit digitalen Medien braucht es beispielsweise Instruktionsdesigner, um die Lehrenden zu unterstützen und Lehrveranstaltungen und Curricula weiterzuentwickeln“, hieß es im Dezember 2016 im Abschlussbericht „The Digital Turn“. Den Hochschulen wurde darin nahegelegt, ihre Stellenpläne dementsprechend zu erweitern. Doch während an amerikanischen Hochschulen das Berufsbild des Instructional Designers längst Standard ist, hinkt die Entwicklung hierzulande hinterher. Den 13000 Instructional Designern in den USA stehen nach einer Studie des Forschungsinstituts Intentional Futures aus dem Jahr 2016 in Deutschland etwa 90 Jobprofile gegenüber, die E-Learning/Blended Learning als Schwerpunkt haben.

Eine der wenigen Hochschulen, die bereits einen Instructional Designer beschäftigen, ist die Universität Konstanz am Bodensee. Seit knapp einem Jahr kümmert sich Alexander Klein dort um das Thema: „Allmählich ist überall an der Universität bekannt, dass es mich gibt, die Anfragen nehmen stetig zu“, zieht Klein eine erste Bilanz. Etwas vereinfacht gesagt, ist es seine Aufgabe, den Lehrenden zu helfen, zu lehren und den Studierenden zu helfen, zu lernen. „Es geht vor allem darum, die Lehrenden dabei zu unterstützen, die Lehrinhalte so zu gestalten, dass sie auch bei den Studierenden ankommen“, erklärt Alexander Klein. Aus Inhalten werden Lerninhalte – sie werden gesichtet, sortiert und in ein Format gebracht, das für die Lernenden sinnvoll, interessant und einfach zu verstehen ist. Im Gegensatz zur Didaktik oder Medienpädagogik besteht beim Instructional Design ein großer Bezug zur Technik.

**MISSVERSTÄNDNISSE ZWISCHEN TECHNIK UND LEHRENDEN FÜHRTE ZUM BEDARF**

Der Bedarf für seinen Job hatte sich in Konstanz auch aus der Praxis ergeben: „Durch den unterschiedlichen fachlichen Hintergrund kann es zu Verständnisproblemen

zwischen Professoren und der IT-Abteilung kommen. Wir haben gemerkt: Es fehlte eine Stelle, die zwischen diesen beiden Welten übersetzt“, erklärt Anke Waldau, stellvertretende Leiterin des Bereichs Academic Staff Development an der Uni Konstanz. Ziel sei es auch gewesen, die Lehrenden zu entlasten und ihnen jemanden an die Seite zu stellen, der über das notwendige technische Know-how verfügt. Das Prinzip dahinter: Jemand, der fachlich kompetent ist, bekommt Hilfe von jemandem, der didaktisch und technisch kompetent ist. „Wir verstehen Instructional Design aber nicht als reine Reparaturstelle, sondern es hat vielmehr den Fokus darauf, Lehrende effizient dabei zu unterstützen, ihre innovativen Lehrideen zeitnah und einfach mit den vorhandenen technischen Möglichkeiten umzusetzen“, sagt Anke Waldau.

In Konstanz hat sich Alexander Klein so etwas wie eine Scharnierfunktion erarbeitet: Er pflegt den Kontakt zu allen Beteiligten eines Projektes und kann so immer wieder die verschiedenen Interessen und Möglichkeiten vermitteln und moderieren. Für Professorinnen und Professoren gibt es auch regelmäßige Sprechstunden, in denen sie ihre Wünsche und Probleme thematisieren können. Ein Beispiel, wie Alexander Klein arbeitet, stammt aus dem Fachbereich Geschichte: „In einem religionsgeschichtlichen Seminar zu islamischen Spuren in Süditalien wollte die Professorin einen innovativeren Ansatz als die üblichen Referate. Wir haben dann gemeinsam überlegt, wie das gehen könnte, und haben die Studierenden schließlich statt Referat einen eigenen Audiopod zum Thema produzieren lassen“, erklärt Klein. Sein Part war vor allem, zu klären, wie man das didaktisch sinnvoll aufbaut und welche Technik für die Umsetzung erforderlich ist.

**DIE DIGITALISIERUNG DER LEHRE VORANTREIBEN**

Neben der Bearbeitung von Anfragen gehört es auch zu den Aufgaben von Alexander Klein, übergreifende Konzepte im Bereich Digitalisierung der Lehre voranzutreiben. Zum Beispiel indem er Formate zur Wissensvermittlung entwickelt,

die Lehrende dann in ihre Veranstaltungen einbauen können. Oder indem er die digitale Lernplattform „ILIAS“ der Hochschule fortentwickelt. Das Thema E-Learning ist inzwischen so groß, dass es an der Universität Konstanz ein Team gibt, das sich speziell damit beschäftigt. „Wir wollten die Expertise zu dem gesamten Komplex bündeln“, erklärt Anke Waldau die Entstehung des Teams E-Learning an der Konstanzer Hochschule. Der regelmäßige Austausch helfe allen und vor allem diene er dazu, mögliche Missverständnisse frühzeitig auszuräumen.

So uneinheitlich wie das Berufsbild des Instructional Designers noch immer ist, so vielfältig sind auch die Wege, die in den Beruf führen. Alexander Klein hat ursprünglich Arabistik und Philosophie studiert. Über eine Fortbildung zum Fachreferenten für Museumspädagogik ist er schließlich im Bereich Digitalisierung gelandet. Beim Germanischen Nationalmuseum in Nürnberg war er für die digitale Strategie verantwortlich: „Dort habe ich mich darum gekümmert, Wissen zu vermitteln und dafür auch neue digitale Formate zu entwickeln“, erklärt Klein. Danach

wechselte er an die Universität Marburg und kümmerte sich dort um das Thema E-Learning.

#### **ERSTE MASTER-STUDIENGÄNGE IN DEUTSCHLAND**

Mittlerweile haben die Hochschulen auf den Trend reagiert: An der Pädagogischen Hochschule Heidelberg und an der Universität Duisburg-Essen gibt es Master-Studiengänge, die in den Job des Instructional Designers führen. Auch die private Steinbeis-Hochschule in Stuttgart arbeitet an der Entwicklung eines solchen Master-Studiengangs.

An der Universität Konstanz ist man nach einem Jahr mit Instructional Designer vom Konzept mehr denn je überzeugt: „Im Grunde profitieren davon alle: die Studierenden, weil die Lerninhalte auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten werden, die Lehrenden, weil sie entlastet werden und ihre Inhalte besser vermitteln können, und die Hochschule, weil es hilft, Hürden auf dem Weg zur digitalen Hochschule zu reduzieren“, sagt Anke Waldau. Wohl auch deshalb soll der Bereich in Konstanz in den nächsten Jahren ausgebaut werden. //

---

## **STUDIENGÄNGE IM DEUTSCHSPRACHIGEN RAUM**

### **Carl von Ossietzky Universität Oldenburg**

Studiengang *Master Management of Technology Enhanced Learning (MTEL)*  
Kontakt: Dr. Lisa Marie Blaschke, [mtel@uni-oldenburg.de](mailto:mtel@uni-oldenburg.de)

### **Pädagogische Hochschule Luzern**

Zertifikatskurs *CAS eLearning Design*  
Kontakt: Prof. Dr. Andréa Belliger Krieger, [andrea.belliger@phlu.ch](mailto:andrea.belliger@phlu.ch)  
Florence Dobler, [florence.dobler@phlu.ch](mailto:florence.dobler@phlu.ch)

### **Universität Duisburg-Essen**

Studiengang *Educational Media I Bildung & Medien*  
Kontakt: Darya Hayit, [darya.hayit@uni-due.de](mailto:darya.hayit@uni-due.de)

### **FernUniversität in Hagen**

Studiengang *Bildung und Medien: eEducation*  
Kontakt: Dr. Melanie Radhoff,  
[studiengangskoordination.bildungswissenschaft@fernuni-hagen.de](mailto:studiengangskoordination.bildungswissenschaft@fernuni-hagen.de)

### **Albert-Ludwigs-Universität Freiburg**

Studiengang *Bildungswissenschaft und Bildungsmanagement*  
Kontakt: Christian Burkhart, [christian.burkhart@ezw.uni-freiburg.de](mailto:christian.burkhart@ezw.uni-freiburg.de)

### **Pädagogische Hochschule Heidelberg**

Studiengang *E-Learning und Medienbildung*  
Kontakt: Prof. Dr. Marco Kalz, [mediendidaktik@ph-heidelberg.de](mailto:mediendidaktik@ph-heidelberg.de)

---



## WERDEGÄNGE

Nach einem Studium mit dem Fokus Instructional Design oder anderen, ganz verschiedenen Ausrichtungen arbeiten die Fachleute für (digitale) Lehre in unterschiedlichsten Tätigkeitsfeldern. Vereinzelt gibt es Stellenprofile an den Hochschulen, hauptsächlich jedoch in der freien Wirtschaft. Auch wagen einige Instructional Designer den Sprung in die Selbstständigkeit, wie Kirsten Reichelt aus Köln ([elearning-koeln.de](http://elearning-koeln.de)). Nach einem Magisterstudium in Anglistik, Informationswissenschaft und Germanistik hat sie sich als Präsenztrainerin weiterqualifiziert. Bereits 2003 hat sie sich selbstständig gemacht und Projekte von der Software- oder Systemschulung bis zum Verhaltenstraining übernommen. 2012 hat sie dann im Rahmen des Online-Studiengangs „Educational Media“ an der Universität Duisburg-Essen den Master of Arts erworben. „Meine Aufgaben umfassen in der Regel den gesamten Komplex von der Konzeption über die Planung der einzusetzenden Interaktionen und Grafiken bis hin zum fertigen Drehbuch. Oft kommt auch die Umsetzung der Inhalte mit einem Autorentool hinzu“, berichtet Kirsten Reichelt.

In der Entwicklung und Beratung zu E-Learning-Software und Systemen finden sich ebenfalls Instructional Designer. So arbeitet Robert Kotsch bei der chemmedia AG, einer Firma für digitale Lern- und Marketinglösungen.

Nach einem Masterstudium an der Universität Dresden im Bereich Human Communication war er zunächst als Spieleentwickler tätig und baute sich zudem eine Selbstständigkeit als Instructional Designer auf. „Bei der chemmedia AG bin ich vorrangig für die Umsetzung von interaktiven Lerninhalten zuständig. Das Spannende und Herausfordernde an dieser Arbeit ist, die heutigen technischen Möglichkeiten mit didaktischen Konzepten zu verknüpfen und daraus elegante und moderne Lösungen für seine Kunden zu entwickeln“, erklärt Robert Kotsch. Und er findet: „Nicht zuletzt ist es auch der Einblick in die unterschiedlichsten Branchen, der dieses Berufsbild außerordentlich spannend macht und nie langweilig werden lässt“ //

*„Die Chance, mit neuen Personalstrukturen und Positionen wie der des Instructional Designers die Hochschuldidaktik zu professionalisieren und die Digitalisierung in der Lehre aktiv mitzugestalten, sollte jetzt genutzt werden.“*

Anne Prill und Dr. Christine Tovar, CHE – Centrum für Hochschulentwicklung

---

## UNSERE PARTNER UND EXPERTEN

DUZ Spotlight – Gute Praxis international entsteht in Kooperation mit dem CHE – Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh.  
[www.che.de](http://www.che.de)

### Redaktionsleitung:

Angelika Fritsche (DUZ)

### Redaktion dieser Ausgabe:

Anne Prill (CHE), Veronika Renkes (DUZ) und  
Dr. Christine Tovar (CHE)

Layout: Barbara Colloseus

Illustrationen: Ajo Galván

Lektorat: Benita von Behr

Sie haben Anmerkungen oder Anregungen?

Schreiben Sie uns: [duz-redaktion@duz-medienhaus.de](mailto:duz-redaktion@duz-medienhaus.de)

---