

*Claudia Bremer*

## **E-Learning Strategien als Spannungsfeld für Hochschulentwicklung, Kompetenzansätze und Anreizsysteme**

### **Zusammenfassung**

Dieser Beitrag gibt einen Einstieg in das Thema *E-Learning Strategien* und zugleich einen Überblick über die Themen, die in den Beiträgen in diesem Band versammelt sind. Anhand der ausführlichen Darstellung der Aspekte, die bei der Strategieentwicklung für den Medieneinsatz zu beachten sind, wird deutlich, in welcher Reihenfolge die hier vorgestellten Beispiele aus Hochschulen zu einem besseren Verständnis für die konzeptionelle und infrastrukturellen Überlegungen im Rahmen einer E-Learning-Gesamtstrategie beitragen. Neben der Einrichtung von Multimedia-Kompetenzzentren und anderen Serviceeinrichtungen sind dies Qualifizierungsangebote, Projektförderungen und begleitende Evaluations- und Beratungsansätze. Der einleitende Beitrag macht zudem deutlich, welche Schritte zur Entwicklung einer solchen Konzeption vorzunehmen, welche Hürden und Aspekte zu beachten sind, um zu einem erfolgreichen, nachhaltigen und geeigneten Medieneinsatz in der Lehre der eigenen Hochschullandschaft zu gelangen und wie Akteure und Zentren frühzeitig in einen solchen Prozess einzubinden sind.

### **Gliederung**

1. Einleitung: Was ist eigentlich eine E-Learning Strategie??
2. Vom Weg zum Ziel oder: Wie kommt man zu einer E-Learning Strategie?
  - 2.1 Strategieentwicklung
  - 2.2 Nutzen und Mehrwert von E-Learning
  - 2.3 Ressourcen
  - 2.4 Motivationale Aspekte oder: die Frage nach den Fördermitteln
3. Der Weg ist nicht das Ziel: Die Umsetzung der Strategie
  - 3.1 Maßnahmen und Wege zur Umsetzung der Strategie
  - 3.2 Kompetenzerwerb oder: wie macht man Hochschullehrende E-Learning-fit?
  - 3.3 Rahmenbedingungen schaffen!
4. Ausblick: Weiterentwicklung und Beteiligungsstrukturen

### **1. Einleitung: Was ist eigentlich eine E-Learning Strategie??**

Im Rahmen der auslaufenden Förderprogramme auf Bund und Länderebene sehen sich Hochschulen zunehmend vor die Aufgabe gestellt, bestehende E-Learning Projekte in ihre

eigenen Hochschulhaushalte zu integrieren und zugleich neue Angebote zu initiieren, um den Einsatz neuer Medien in der Lehre in der Breite in ihrem Hochschulalltag zu verankern.<sup>1</sup> Dabei stellt sich grundsätzlich die Frage, welche Position Hochschulen in diesem Zusammenhang zu E-Learning beziehen: sehen sie es als ein Instrument zur Anreicherung der Präsenzlehre, als Möglichkeit integrative Lehrangebote mit online und Präsenzphasen einzusetzen oder gar als Chance zur Entwicklung von online Studiengängen oder netzbasierter wissenschaftlicher Weiterbildungsveranstaltungen? Anhand dieser, auch von Bachmann und Dittler in diesem Band beschriebenen Szenarien des netzbasierten Lehrens und Lernens, lassen sich unterschiedliche Positionen für Hochschulen ableiten.<sup>2</sup> Dabei geht es grundsätzlich um die Frage, ob eine Hochschule sich - auch in Zeiten des E-Learning - vorrangig als Präsenzhochschule versteht und hier ihre Profilbildung durch z.B. Betreuungsszenarien und Schwerpunktbildung betreibt, oder ob sie E-Learning als ein wesentliches Instrument im Rahmen ihrer Wettbewerbsfähigkeit aufgreift und entsprechende Positionen entwickelt.<sup>3</sup> Ziele, die mit einer solchen Position angestrebt werden, können beispielsweise sein, einen gewissen Prozentsatz an Veranstaltungen durch E-Learning zu unterstützen oder ein oder mehrere netzbasierte Weiterbildungsangebote zu entwickeln. Ein Ansatz könnte auch darin liegen, all jenen Hochschullehrenden, die einen Zugang zum E-Learning finden und neue Medien in der Lehre einsetzen wollen, einen leichten Zugang zu diesen Medien zu ermöglichen und sie durch geeignete infrastrukturelle Maßnahmen zu unterstützen. Radikalere Ansätze würden beispielsweise in einer Zielsetzung liegen, *alle* Veranstaltungen webbasiert zu unterstützen und Schnittstellen zu Hochschulverwaltungs-

---

<sup>1</sup> Vgl. weitere Beiträge der Autorin zu diesem Thema bspw.: BREMER, Claudia: „eLearning an Hochschulen: Strategien – Szenarien – Einsatzmöglichkeiten“. In: Digitale Stadt Düsseldorf e.V. (Hrsg.): *elearning Düsseldorf – Startschuss für die neue Bildung*. Düsseldorf 2003. S. 79–86.

BINET, Olivier, BREMER, Claudia und HILDBRAND, Thomas: „Hochschulstrategie, Organisation, Modernisierung“. In Bachmann, G., Haefeli, O. und Kindt, M. (Hrsg.): *Campus 2002: Die virtuelle Hochschule in der Konsolidierungsphase*. Münster 2002. S. 29–36.

KANDZIA, Paul-Thomas: „E-Learning an Hochschulen – Von Innovationen und Frustrationen“. In: Bachmann, G., Haefeli, O. und Kindt, M. (Hrsg.): *Campus 2002: Die virtuelle Hochschule in der Konsolidierungsphase*. Münster 2002. S. 50–58.

Sowie die Veranstaltungsankündigung zum - dem Buch gleichnamigen und zugrunde liegendem - Expertenworkshop. Online verfügbar unter

[http://www.rz.uni-frankfurt.de/neue\\_medien/expertenworkshop/index1.html](http://www.rz.uni-frankfurt.de/neue_medien/expertenworkshop/index1.html) [31.5.2004].

<sup>2</sup> BACHMAN, Gudrun, DITTLER, Martina, LEHMANN, Thomas, GLATZ, Dieter und RÖSEL, Frank: „Das Internetportal LearnTechNet der Uni Basel: Ein Online Supportsystem für Hochschuldozierende im Rahmen der Integration von E-Learning in die Präsenzuniversität“. In: Haefeli, O., Bachmann, G. und Kindt, M. (Hrsg.): *Campus 2002 – Die Virtuelle Hochschule in der Konsolidierungsphase*. Münster 2001. S. 87–97.

BACHMANN, Gudrun und DITTLER, Martina: Beitrag in diesem Band.

<sup>3</sup> Auch die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung betont diesen Aspekt der Profilbildung für Hochschulen in ihrem Bericht: BUND-LÄNDER-KOMMISSION FÜR BILDUNGSPLANUNG UND FORSCHUNGSFÖRDERUNG (Hrsg.): *Multimedia in der Hochschule*. Heft 85. Bonn 2000. Online verfügbar unter: <http://www.blk-bonn.de/papers/heft85.pdf> [31.05.2004].

Prüfungs- und Informationssystemen zu schaffen und zudem – hinweg über alle Fachbereiche - eine einheitliche Zugangsverwaltung zu den E-Learning-Angeboten für alle Studierende anzubieten. Solche konkreten und anspruchsvollen Vorhaben sind bisher aber nur selten zu finden. Die meisten in der Praxis vorzufindenden Ansätze zeichnen sich durch Konzeptionen in einzelnen Teilbereichen, nicht aber durch gesamtuniversitäre Lösungen aus. Nur wenige Hochschulen haben bisher explizite *E-Learning Strategien* entwickelt, die beschreiben, welche Chancen, sie im Rahmen des Einsatzes neuer Medien in der Lehre nutzen, welche Potentiale sie ausschöpfen und welche kurz-, mittel- und langfristigen Ziele sie dabei erreichen wollen.<sup>4</sup> Einige mögliche Ansätze sind im ersten Teil dieses Band zu finden, die fast als Pioniere auf diesem Feld gelten können.<sup>5</sup>

#### *Unterscheidungskriterien und Implementierungsebenen für die verschiedenen Ansätze*

Vorrangiges Entscheidungskriterium der verschiedenen Strategieansätze scheint dabei zu sein, ob E-Learning als Erweiterung der bisherigen Lehre angesehen wird und so eher im Bereich des Anreicherungskonzeptes des Präsenzlehre anzusiedeln ist, oder ob durch den Medieneinsatz neue Zielgruppen, neue Angebotsformen und eine neue Gestaltung der Lehre angestrebt werden. Dabei ist es durchaus möglich, in unterschiedlichen Bereichen auch unterschiedliche Angebotsformen mit dem Einsatz von E-Learning anzustreben: so können beispielsweise in der Breite E-Learning Projekte gefördert werden, die dem Anreicherungskonzept entsprechen, während in einigen wenigen Fachbereichen netzbasierte Weiterbildungsangebote, *blended learning* Arrangements und integrative Szenarien angestrebt werden können. Vorrangige Eigenschaft einer E-Learning Strategie ist, dass solche Ansätze *transparent* und *explizit* gemacht werden! Dabei muss noch nicht entschieden werden, in welchem Fachbereich welcher E-Learning-Ansatz vorrangig verfolgt wird, es muss jedoch deutlich gemacht werden, dass diese unterschiedlichen Ansätze in der eigenen Hochschullandschaft Platz finden und damit mit Unterstützung und Anerkennung oder zumindest Akzeptanz rechnen können.

---

<sup>4</sup> Dies galt zumindest lange für den deutschsprachigen Raum. Eine *frühe* Publikation zu diesem Thema stammt von der Universität Zürich: SEILER-SCHIEDT, Eva: „Die E-Learning –Strategie der Universität Zürich“. In: Wagner, Erwin und Kindt, Michael (Hrsg.): *Virtueller Campus. Szenarien – Strategien – Studium*. Münster 2001. S. 385-392. Einen europäischen Blick leistet folgender Beitrag LEPORI, Benedetto, CANTONI, Lorenzo und SUCCI, Chiari: „The Introduction of e-learning in European universities: models and strategies“. In: Kerres, M. und Voss, B. (Hrsg.): *Digitaler Campus. Vom Medienprojekt zum nachhaltigen Medieneinsatz in der Hochschule*. Münster 2003. S. 74-83.

<sup>5</sup> Einige ausländische Hochschulen haben dagegen schon frühzeitig entsprechende Positionen entwickelt und zur eigenen Profilbildung wie auch zur Positionierung auf dem Bildungsmarkt genutzt. Vgl. dazu Schulmeister, Rolf: *Virtuelle Universitäten – Virtuelles Lernen*. München 2001. Dazu vor allem Kapitel 4: „Virtuelle Universitäten“.

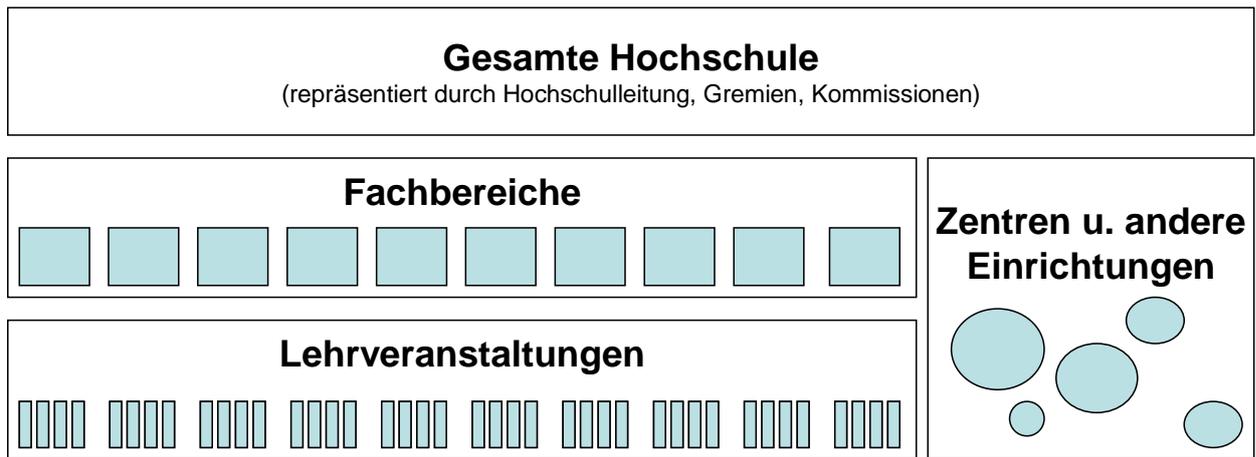


Abb. 1: Ebenen der Strategieentwicklung und -verankerung

Abb. 1 macht deutlich, auf welchen Ebenen eine solche Strategie ansetzt: neben einer gesamtuniversitären Strategie kann es Teilpläne für Fachbereiche geben und Konzepte für einzelne Zentren und deren Positionierung, Zusammenlegung oder Vernetzung. Gleichzeitig können Entscheidungen über Anreicherungs-, Integrations- und Virtualisierungskonzept auf gesamtuniversitärer Ebene oder auf Ebene einzelner Fachbereiche oder gar Lehrveranstaltungen getroffen werden.<sup>6</sup> Während ein Fachbereich sich für das Anreicherungskonzept entscheidet, kann ein anderer eine Kombination aus Integrations- und Anreicherungskonzept verfolgen und ein weiterer gar neben diesen beiden Ansätzen einen Virtualisierungsansatz in einer einzelnen online Veranstaltung umsetzen. Eine E-Learning-Strategie integriert diese unterschiedlichen Szenarien und richtet ihr Kompetenzmodell und infrastrukturelle Unterstützungs- und Beratungsangebote danach aus. Die Frage ist, was ist gewollt auf Hochschulebene, welche unterschiedlichen Ansätze und Ziele werden gefördert, unterstützt und verfolgt? Zudem ist es auch möglich, fachbereichsübergreifend auf Veranstaltungsebene bestimmte Ansätze zu verfolgen und die entsprechenden Akteure zu vernetzen, um beispielsweise die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, Vernetzung von Kompetenzen, Austausch von Erfahrungen usw. zu initiieren.

<sup>6</sup> BREMER, Claudia: „eLearning an Hochschulen: Strategien – Szenarien – Einsatzmöglichkeiten“. In: Digitale Stadt Düsseldorf e.V. (Hrsg.): *elearning Düsseldorf – Startschuss für die neue Bildung*. Düsseldorf 2003. S. 79–86.



Die Übergänge sind dabei fließend und nur durch zunehmenden online Medieneinsatz gekennzeichnet.

Abb. 2: Unterschiedliche E-Learning Konzeptionen<sup>7</sup>

## 2. Vom Weg zum Ziel oder: Wie kommt man zu einer E-Learning Strategie?

### 2.1 Strategieentwicklung

Haben wir nun die Inhalte einer Strategie ausreichend beleuchtet, so stellt sich jetzt die Frage: Wie gelangt man nun zu einer geeigneten E-Learning Strategie innerhalb der eigenen Hochschule, wenn man deren Notwendigkeit erkannt und die nötige Bereitschaft und Ressourcen entwickelt hat, eine solche zu entwerfen? Letztendlich gibt es zwei Wege zur Entwicklung einer solchen Strategie: Bottom Up und Top Down. Vorteil eines Top Down Ansatzes könnte sein, dass somit – wie so oft gefordert – E-Learning endlich zur *Chefsache* erklärt würde und sich die Hochschulleitung selbst dieser Aufgabe stellt.<sup>8</sup> Gleichzeitig kann die Umsetzung einer Strategie letztendlich nicht ohne entsprechende Akteure auskommen, die sich einer Sache annehmen und von daher scheint es schon in einer frühen Phase sinnvoll, die Fachbereiche, zentrale und dezentrale Einrichtungen und wichtige Akteure wie z.B. E-Learning Pioniere einzubinden, um die Richtung der Strategieentwicklung und Umsetzung an deren Ressourcen und Interessen auszurichten.<sup>9</sup> Vor allem dann, wenn die zu fallenden

<sup>7</sup> In Anlehnung an: BACHMAN, Gudrun, DITTLER, Martina, LEHMANN, Thomas, GLATZ, Dieter und RÖSEL, Frank: „Das Internetportal LearnTechNet der Uni Basel: Ein Online Supportsystem für Hochschuldozierende im Rahmen der Integration von E-Learning in die Präsenzuniversität“. In: Haefeli, O., Bachmann, G. und Kindt, M. (Hrsg.): *Campus 2002 – Die Virtuelle Hochschule in der Konsolidierungsphase*. Münster 2001. S. 87–97.

S. dazu auch den folgenden Artikel BACHMANN, Gudrun und DITTLER, Martina: Beitrag in diesem Band.

<sup>8</sup> S. hierzu die Forderung der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung, die „Planungen zum Einsatz der Neuen Medien sollten auch in der Hochschule zur "Chefsache" gemacht werden“. BUND-LÄNDER-KOMMISSION FÜR BILDUNGSPLANUNG UND FORSCHUNGSFÖRDERUNG (Hrsg.): *Breiter Einsatz von Neuen Medien in der Hochschule*. Strategiepapier - Beschluss der BLK vom 17. Juni 2002. Online verfügbar unter [http://www.blk-bonn.de/neue\\_medien\\_hochschule.htm](http://www.blk-bonn.de/neue_medien_hochschule.htm) [31.05.2004].

<sup>9</sup> MORGAN, Robert M.: „Educational Reform: Top-Down or Bottom-Up?“ In: Reigluth, Charles M. und Garfinkle, Robert J. (Hrsg.): *Systematic Change in Education*. New Jersey 1994. S. 43–52.

Entscheidungen die Zuständigkeiten der Fachbereiche betreffen, ist zur nachhaltigen Umsetzung einer solchen Strategie eine frühe Beteiligung der Betroffenen anzustreben.<sup>10</sup>

Eine große Chance für Hochschulen liegt zur Zeit in der Tatsache, dass sie sich durch Hochschulstrukturformen, Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen und Verwaltungsreformen in Anbetracht ihrer aktuellen Haushaltslage und größerer Autonomiebestrebungen gegenüber der Länderhaushalte sowieso vielerorts in einem starken Wandel befinden und so schon jetzt die notwendigen Instrumente und Erfahrungen für eine Strategiediskussion entwickelt haben. Diese Entwicklungen haben in Hochschulen einerseits ein zunehmendes Bewusstsein für Veränderungsprozesse erzeugt und gleichzeitig in Ansätzen eine Kultur des Change-Management ermöglicht.<sup>11</sup> Und: letztendlich muss eine E-Learning Strategie als Teil einer organisatorischen Gesamtstrategie zur Hochschulentwicklung in diesem Rahmen passen und widerspruchsfrei zu anderen organisatorischen Zielen sein!

## 2.2 Nutzen und Mehrwert von E-Learning

Zentrale Fragen einer solchen Strategieentwicklung müssen dann sein: welchen Nutzen bringen die verschiedenen E-Learning Ansätze (Anreicherungs-, Integrations- und Virtualisierungskonzept<sup>12</sup>) auf den einzelnen Ebenen der Hochschule (einzelne Fachbereiche und Hochschule insgesamt, vgl. Abb. 1)?<sup>13</sup> Welche Zielgruppen werden erreicht und welchen Nutzen haben die schon bestehenden (z.B. Studierende an der Präsenzhochschule) bzw. neu zu erreichenden Zielgruppen (z.B. Teilnehmende eines Weiterbildungsangebotes) von dem Einsatz neuer Medien in den unterschiedlich möglichen E-Learning Szenarien?<sup>14</sup> Worin kann

---

<sup>10</sup> DARVAS, Peter: „Higher Education Development in Transitional Societies“. In: Brennen, J., Fredrowitz, J., Huber, M. und Shad, T. (Hrsg.): *What Kind of University? International Perspectives on Knowledge, Participation and Governance*. Buckingham 1999. S. 160–170.

DAXNER, Michael: *Die blockierte Universität. Warum die Wissensgesellschaft eine andere Hochschule braucht*. Frankfurt 1999.

DILL, David D.: „Academic Planning and Organizational Design: Lessons from Leading American Universities“. In: *Higher Education Quarterly*, Vol. 50, No. 1 (1996), S. 95–105.

FULLAN, Michael G.: *The New Meaning of Educational Change*. (3. Auflage) New York 2001.

<sup>11</sup> BATES, A. W. (Tony): „Restructuring the University for Technological Change“. In: Brennen, J., Fredrowitz, J., Huber, M. und Shad, T. (Hrsg.): *What Kind of University? International Perspectives on Knowledge, Participation and Governance*. Buckingham 1999. S. 207–228.

MÜLLER-BÖLING, Detlef: *Die entfesselte Hochschule*. Gütersloh 2000.

<sup>12</sup> BACHMAN, Gudrun, DITTLER, Martina, LEHMANN, Thomas, GLATZ, Dieter und RÖSEL, Frank: „Das Internetportal LearnTechNet der Uni Basel: Ein Online Supportsystem für Hochschuldozierende im Rahmen der Integration von E-Learning in die Präsenzuniversität“. In: Haefeli, O., Bachmann, G. und Kindt, M. (Hrsg.): *Campus 2002 – Die Virtuelle Hochschule in der Konsolidierungsphase*. Münster 2001. S. 87–97.

BACHMANN, Gudrun und DITTLER, Martina: Beitrag in diesem Band.

<sup>13</sup> GRÖHBIEL, Urs: „E-Learning auf strategische Ziele ausrichten: Von der Pionierphase zum systematischen Einsatz von E-Learning“. In: In: Haefeli, O., Bachmann, G. und Kindt, M. (Hrsg.): *Campus 2002 – Die Virtuelle Hochschule in der Konsolidierungsphase*. Münster 2001. S. 98–111.

<sup>14</sup> Selbst innerhalb dieser Zielgruppen wie z.B. ‚Studierende an der Präsenzhochschule‘ werden unterschiedliche Vorteile durch den Einsatz neuer Medien zu realisieren sein, was eine differenzierte Betrachtung der einzelnen Gruppen erforderlich macht. Vgl. dazu auch HEMMI, Akiki, POLLOCK, Neil und SCHWARZ, Christine: „If

der Nutzen von E-Learning für diese verschiedenen Gruppen und auf den verschiedenen Ebenen liegen? Neuen Zielgruppen wie z.B. Erwerbstätigen kann die in den E-Learning Artikeln und Broschüren so häufig beschworene zeitliche und räumliche Flexibilität zu gute kommen. Hier bieten Studienangebote in Teilzeit und wissenschaftliche Weiterbildungsangebote neue Chancen zum Einstieg in die akademische Aus- und Weiterbildung.<sup>15</sup> Der Wissenschaftsrat und die Bund-Länder-Kommission haben schon zwischen 1998 und 2000 hierzu Stellung bezogen und neben einer Qualitätsverbesserung der Studiums, neue Einnahmemöglichkeiten und Effizienzsteigerungen in Aussicht gestellt.<sup>16</sup> Dieser Aspekt muss an dieser Stelle nicht weiter ausdifferenziert werden, da er an vielen Stellen behandelt und dem oder der Leser/in sicherlich präsent ist. Wichtiger scheint hier die Frage nach dem Nutzen für die schon vorhandenen Zielgruppen und Akteure innerhalb der bestehenden Hochschule mit ihren jetzigen Bildungsangeboten. Hier *muss* ein zusätzlicher Mehrwert erkannt, definiert und später realisiert werden, der den bestehenden Personenkreisen (Hochschullehrende wie auch Studierende) zu gute kommt und der den (zumindest immer anfänglichen, wenn nicht dauerhaften) erhöhten Ressourceneinsatz rechtfertigt. Dieser kann in der zusätzlichen Verfügbarkeit von veranstaltungsbegleitenden Materialien, der Wiederholbarkeit von online Übungen und Selbsttests, der besseren

---

not the Virtual University then what? Co-producing e-learning and configuring its users". In: Kerres, M. und Voss, B. (Hrsg.): *Digitaler Campus. Vom Medienprojekt zum nachhaltigen Medieneinsatz in der Hochschule*. Münster 2003. S. 84-92.

<sup>15</sup> In zahlreichen Publikationen wurde auf dieses Potential aufmerksam gemacht. Genannt seien daher hier nur einige wenige beispielhafte Quellen:

BERTELSMANN STIFTUNG: „Zentrale Thesen des Expertenkreises“. In: Bertelsmann Stiftung, Heinz Nixdorf Stiftung (Hrsg.): *Studium online*. Gütersloh 2000. S. 13–15.

ENCARNAÇÃO, José, LEIDHOLD, Wolfgang, und REITER, Andreas: „Szenario: Die Universität im Jahre 2005“. In: Bertelsmann Stiftung, Heinz Nixdorf Stiftung (Hrsg.): *Studium online*. Gütersloh 2000. S. 17–29.

ISSING, Ludwig J.: „Online Studieren? – Konzepte und Realisierungen auf dem Weg zu einer virtuellen Universität“. In: Schwarzer, R. (Hrsg.): *MultiMedia und TeleLearning. Lernen im Cyberspace*. Frankfurt 1998. S. 103–119.

SCHULMEISTER, Rolf: *Virtuelle Universitäten – Virtuelles Lernen*. München 2001. Hier vor allem die Kapitel 2 und 3 sowie in Ansätzen auch die Kapitel 1 und 3, die eher Voraussetzungen, Rahmenbedingungen behandeln.

UHL, Volker: *Virtuelle Hochschulen auf dem Bildungsmarkt. Strategische Positionierung unter Berücksichtigung der Situation in Deutschland, Österreich und England*. Wiesbaden 2003.

Sowie verschiedene Artikel in HAMM, Ingrid und MÜLLER-BÖLING, Detlef: *Hochschulentwicklung durch neue Medien*. Gütersloh 1998.

<sup>16</sup> BUND-LÄNDER-KOMMISSION FÜR BILDUNGSPLANUNG UND FORSCHUNGSFÖRDERUNG (Hrsg.): *Multimedia in der Hochschule*. Heft 85. Bonn 2000. Online verfügbar unter: <http://www.blk-bonn.de/papers/heft85.pdf>

BUND-LÄNDER-KOMMISSION FÜR BILDUNGSPLANUNG UND FORSCHUNGSFÖRDERUNG (Hrsg.): *Multimedia im Hochschulbereich*. Heft 76. Bonn 1999. Online verfügbar unter: <http://www.blk-bonn.de/papers/heft76.pdf> [31.05.2004].

WISSENSCHAFTSRAT: *Empfehlungen zur Hochschulentwicklung durch Multimedia in Studium und Lehre*. Pressemitteilung, Köln Mai 1998. Online verfügbar unter: [http://www.wissenschaftsrat.de/presse/pm\\_1098.htm](http://www.wissenschaftsrat.de/presse/pm_1098.htm) [31.5.2004].

Visualisierung und Erklärung von Wissen durch Multicodierung<sup>17</sup> wie z.B. in Animationen und interaktiver Anwendungen usw. liegen oder durch eine intensivere, individualisierte online Betreuung begleitend zu Veranstaltungen, durch neue oder zusätzliche Kommunikations- und Kooperationsangebote und ähnliche Ansätze realisiert werden. Letztendlich ließe sich der zusätzliche Medieneinsatz nur durch die - in der Praxis nur selten oder fast nicht realisierbare – empirischer Messungen eines *besseren Lernens*, höherer Verfügbarkeit von Wissen oder einem besseren Transferwissen rechtfertigen, was jedoch aufgrund aufwändiger oder mangelnder Messverfahren nicht für jeden Einzelfall durchführbar ist. Hier müssen die Entscheider/innen an Hochschulen den bisher gemachten Erfahrungen vertrauen und in der Zukunft auf bewährte Verfahren im Bereich des E-Learning setzen oder Forschungsansätze in diesem Bereich mit auf die Agenda der eigenen Hochschule schreiben.<sup>18</sup> Ein möglicher Ansatz ist, nur häufig wieder einsetzbare Lerninhalte als online Materialien aufzubereiten oder den Einzug innovativer Lernkulturen durch den Einsatz von E-Learning zu unterstützen. Ein *Mehrwert* von E-Learning kann auch in der Motivation verschiedener Akteure (wiederum Studierender und Lehrender) liegen oder in der Entlastung derselben. Welchen Nutzen Hochschulen konkret im E-Learning entdecken und damit realisieren wollen, bleibt letztendlich jeder Strategieentscheidung vorbehalten – nur *muss* sich ein Nutzen erkennen und auch tatsächlich realisieren lassen, um die zusätzlichen Investitionen und Ressourcenbindungen rechtfertigen zu können, denn gerade in Zeiten knapper Mittel stehen die hier gebundenen Gelder und Personalkapazitäten in der Folge anderen Stellen und Projekten nicht zur Verfügung. Vorrangiges Ziel sollte dabei sein, weder überhöhte Erwartungen einlösen zu wollen, noch den Versprechungen von E-Learning der letzten Jahre aufzusitzen<sup>19</sup>, sondern tatsächlich realisierbare und nachhaltige Mehrwerte im E-Learning zu entdecken!

### 2.3 Ressourcen

Dies leitet über zu der Ressourcenfrage, die eine andere Richtung der erhobenen Aspekte verfolgt: hier geht es einerseits um die zukünftig erforderliche Ressourcenbereitstellung, aber auch um die Erhebung der schon vorhandenen Ressourcen, die aus personellen Kompetenzen

---

<sup>17</sup> WEIDENMANN, Bernd: „Multicodierung und Multimodalität im Lernprozess“. In: Issing, L. J. und Klimsa, P. (Hrsg.): *Information und Lernen mit Multimedia*. Weinheim (2. überarb. Aufl.) 1997. S. 65–84.

<sup>18</sup> Vgl. Dazu den kritischen Artikel in der Nachlese der Learntec 2004 von LIPPOTH, Karl Ulrich und SCHWERES, Manfred: „E-Learning braucht Kontinuität. Mehr nicht?“. In: *Telepolis*, 19.02.2004. Online verfügbar unter: <http://www.heise.de/tp/deutsch/inhalt/te/16782/1.html> [31.5.2004].

<sup>19</sup> SCHWARZ, Christine: „E-Learning und Bildungspolitik: Von der Nachhaltigkeit hoher Erwartungen“. In: Wagner, Erwin und Kindt, Michael (Hrsg.): *Virtueller Campus. Szenarien – Strategien – Studium*. Münster 2001. S. 374-384.

(Qualifikationen) wie auch aus Infrastrukturen und vorhandenen Angeboten und Produkten bestehen können. Neben solchen *Assets* einer Hochschule können aber auch E-Learning affine Strukturen, Haltungen usw. in die Betrachtung einfließen und z.B. durch Umfragen, Gesprächskreise (z.B. round tables), Zukunftswerkstätten, persönliche Befragungen usw. erhoben werden.<sup>20</sup> Dieser Aspekt widmet sich letztendlich der geeigneten Ausgangslage für E-Learning, die entweder neu zu schaffen ist<sup>21</sup> oder durch geeignete Vernetzung und Aktivierung vorhandener Ressourcen oftmals auch verbessert werden kann. Wannemacher beschreibt in diesem Band unter dem Abschnitt *Typologie der Organisationsmodelle* verschiedene Organisationsszenarien vorhandener Zentren und Einrichtungen wie z.B. Medien- und Rechenzentren, aber auch dezentraler Einrichtungen wie CIP-Pools in den Fachbereichen usw..<sup>22</sup> Gerade bei der Einbeziehung der in den Fachbereichen vorhandenen Ressourcen ist auf die enge Verknüpfung einer zentralen Ressourcennutzung dieser Einrichtungen mit einem zusätzlichem Nutzen für diese zu achten, der aus dem E-Learning Ansatz der Hochschule erwachsen sollte. Gleichzeitig wird der Abbau oder die Zusammenlegung dezentraler (über die Fachbereiche hinweg oft mehrfach vorhandener) Einrichtungen Widerstand erzeugen und damit das Risiko in sich bergen, wertvolle Ressourcen, Kenntnisse und auch Motivation zu vernichten.<sup>23</sup> Daher scheint oftmals eine sanfte etappenweise Umstrukturierung unter Beteiligung aller Betroffenen sinnvoller als eine rapiate Zusammenlegung oder Auflösung von Ressourcen. Gerade am Beispiel des in diesem Band vorgestellten Ansatzes der Universität Basel wird deutlich, wie aus vorhandenen Ressourcen netzwerkartige Strukturen zur Unterstützung von E-Learning gebildet werden können und nicht jeweils neue Zentren geschaffen oder vorhandene geschlossen werden müssen.<sup>24</sup> Folgt aus der Erhebung der Ressourcenfrage und den Erfordernissen der durch die E-Learning-Strategie verfolgten Ziele, dass die Neugründung von Zentren und Einrichtungen erforderlich wird, so müssen diese nicht notwendigerweise nur zentral angesiedelt sein. Das in diesem Band von Liebhardt und Müller beschriebene Beispiel eines Kompetenzzentrums E-

---

<sup>20</sup> Ein Beispiel für einen solchen Prozess und seine begleitenden Instrumente ist u.a. zu finden in:

CARTENSEN, Doris und SINDLER, Alexandra: Beitrag in diesem Band.

<sup>21</sup> INGLES, Allstair, LING, Peter und JOOSTEN, Vera: *Delivery Digital: Managing the Transition to the Knowledge Media*. London 1999.

<sup>22</sup> WANNEMACHER, Klaus: Beitrag in diesem Band.

<sup>23</sup> BINET, Olivier, BREMER, Claudia und HILDBRAND, Thomas: „Hochschulstrategie, Organisation, Modernisierung“. In Bachmann, G., Haefeli, O. und Kindt, M. (Hrsg.): *Campus 2002: Die virtuelle Hochschule in der Konsolidierungsphase*. Münster 2002. S. 29-36.

<sup>24</sup> BACHMANN, Gudrun und DITTLER, Martina: Beitrag in diesem Band. Sowie:

BACHMANN, Gudrun, DITTLER, Martina, LEHMANN, Thomas, GLATZ, Dieter und RÖSEL, Frank: „Das Internetportal LearnTechNet der Uni Basel: Ein Online Supportsystem für Hochschuldozierende im Rahmen der Integration von E-Learning in die Präsenzuniversität“. In: Haefeli, O., Bachmann, G. und Kindt, M. (Hrsg.): *Campus 2002 – Die Virtuelle Hochschule in der Konsolidierungsphase*. Münster 2001. S. 87-97.

*Learning in der Medizin* stellt die Verankerung einer fachspezifischen strukturellen Einbindung einer E-Learning-Infrastruktur dar.<sup>25</sup>

#### 2.4 Motivationale Aspekte oder: die Frage nach den Fördermitteln

Einen besonderen Aspekt der Ressourcenfrage stellen die motivationalen Ausgangslagen der jeweiligen Akteure und deren Bereitschaft, sich an den geplanten strukturellen Veränderungsprozessen zu beteiligen, dar.<sup>26</sup> Ein ernüchterndes Fazit zieht Schädler aus ihrer Untersuchung zum Innovationspotential an Hochschulen: nur durch geeignete Anreizstrukturen lassen sich Hochschullehrende und andere Akteure in der Breite zur Umsetzung von Innovationen motivieren.<sup>27</sup> Welche Anreizstrukturen stehen Hochschulen bei der Umsetzung von E-Learning zur Verfügung? Neben den schon vorhandenen Anreizen, sich durch Forschungsarbeiten zum Einsatz neuer Medien in der Lehre ein Profil zu verschaffen (was nicht für alle Lehrende gleichermaßen zum Tragen kommt), können zusätzliche finanzielle Mittel oder Entlastungen z.B. in den Lehrdeputaten als Anreizmechanismen eingesetzt werden. Neben den in den letzten Jahren durch Bund und Länder bereitgestellten finanziellen Mitteln wie z.B. in dem Programm *Neue Medien in der Bildung* greifen einige Hochschulen das Instrument der Projektförderung als Anreizstruktur innerhalb des eigenen Hochschulhaushaltes auf und bieten neben Förderprogrammen auch Awards oder personelle Unterstützung zur Projektinitiierung an.<sup>28</sup> Kennzeichnend für diese hochschulinternen Förderprogramme ist eine Auswahl der Projekte nach Kriterien, die durch ein zentrales Gremium bestimmt werden, welches sich zumeist aus Vertreter/innen möglichst vieler

---

<sup>25</sup> LIEBHARDT, Hubert und MÜLLER, Magnus: Beitrag in diesem Band.

<sup>26</sup> Auch die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung erkennt und betont die Notwendigkeit von Anreizstrukturen gerade bei der Einführung von E-Learning an Hochschulen aufgrund des hohen Ressourceneinsatzes. Vgl. BUND-LÄNDER-KOMMISSION FÜR BILDUNGSPLANUNG UND FORSCHUNGSFÖRDERUNG (Hrsg.): *Multimedia im Hochschulbereich -Zweiter Bericht der BLK-Staatssekretärs-Arbeitsgruppe*. Heft 76. Bonn 1999. Online verfügbar unter: <http://www.blk-bonn.de/papers/heft76.pdf> [31.05.2004].

<sup>27</sup> SCHÄDLER, Ute: *Das Innovationspotential der Hochschulen: Chancen und Risiken der Umsetzung von Innovationen in der Lehre an deutschen Universitäten*. Frankfurt 1999. Schädler betont, dass Verbesserungen der Lehre aufgrund der Strukturen in Hochschulen sehr stark als eine persönliche Angelegenheit der Lehrenden betrachtet werden, wodurch systemische Veränderungen - wie E-Learning sie erfordern - oftmals sehr schwierig zu initiieren sind (s. dazu SCHÄDLER, S. 233.). Vgl. zur Schwierigkeit E-Learning als Innovation in Hochschulen umzusetzen auch die Ausführungen von BRAKE, Christoph: *Politikfeld Multimedia. Multimediale Lehre im Netz der Restriktionen*. Münster 2000.

<sup>28</sup> Beispiele solcher Projektförderungen sind in diesem Band für die Universitäten Stuttgart, Kassel und Darmstadt beschrieben unter:

HAYDECKER, Joachim: Beitrag in diesem Band.

BOEHRINGER, David, BURR, Barbara, GÖHNER, Peter und TÖPFER, Anne: Beitrag in diesem Band.

OFFENBARTL, Susanne, RENSING, Christoph und STEINMETZ, Ralf: Beitrag in diesem Band.

In den beiden letztgenannten Beiträgen der Universitäten Darmstadt und Kassel wird auch die oben genannte Vergabe von Awards beschrieben.

Ein Beispiel für die Bereitstellung personeller Ressourcen in Form wissenschaftlicher Hilfskräfte beschreiben Allweier und Leibscher in: ALLWEIER, Sabine und LEIBSCHER, Ralf: Beitrag in diesem Band.

Fachbereiche zusammensetzt und eine möglichst transparente Vergabe der Mittel anstrebt. Um einem Ergebnis dieser Ansätze an dieser Stellen vorwegzugreifen: allen in diesem Band beschriebenen Beispielen gelang es, in den Fachbereichen weitaus mehr Ressourcen zu aktivieren, als durch die Projektförderungen bereitgestellt wurden. Dies lässt auf den Erfolg dieser Ansätze schließen und weist das Instrument der Projektförderung als kurzfristig geeignete Maßnahme aus.

Gleichzeitig stellt sich hier – wie auch in den bundesweiten Förderprogrammen - die Frage nach der Nachhaltigkeit solcher Projektförderungen. Kerres kritisierte in seinem Beitrag in *Das Hochschulwesen* schon 2001 die Kurzsichtigkeit dieser Ansätze und forderte, den Einsatz neuer Medien in der Lehre als eine organisationale Veränderung zu begreifen, die sich nicht alleine durch ein Denken in Projektbegriffen angehen lässt, sondern die Einführung von E-Learning als organisationalen Veränderungsprozess begreifen muss.<sup>29</sup> Dieser Kritik ist durchaus zuzustimmen, lässt sich das Dilemma aber auf folgende Art lösen: während die Entwicklung und Umsetzung einer E-Learning Strategie dem organisationalen Veränderungsanspruch entgegen kommt, so lassen sich innerhalb dieses Hochschulentwicklungsprozesses Instrumente zur Initiierung von Innovationen einsetzen. Gleichzeitig muss jedoch auf die nachhaltige Nutzung dieser Ressourcen, auf die dauerhafte Implementierung der angestrebten Veränderungen in den Hochschulalltag und deren langfristige Umsetzung jenseits der kurzfristigen Förderung geachtet und entsprechende Kriterien in den Förderprogrammen von Anfang an verankert werden.

### **3. Der Weg ist nicht das Ziel: Die Umsetzung der Strategie**

#### *3.1 Maßnahmen und Wege zur Umsetzung der Strategie*

Der Weg ist in diesem Fall nicht schon das Ziel; denn nach Abschluss erfolgreicher Strategieentwicklung gilt es, diese umzusetzen. Zwar können im Laufe der Strategieentwicklung schon durch entsprechende Maßnahmen Sensibilisierungen für das Thema E-Learning geschaffen (z.B. durch Round Tables), Interesse (z.B. durch Tagungen und Vortragsreihen) geweckt und Anreize bekannt gemacht werden, doch kann der Prozess hier nicht beendet werden, sondern die Umsetzungsmaßnahmen setzen jetzt erst an. Dabei kann es jedoch zu einem iterativen Prozess zwischen Strategieentwicklung und den ersten Phasen ihrer Umsetzung kommen, indem erste Schritte der Strategieumsetzung wie z.B. Bekanntmachung, Diskussion, Vernetzung usw. schon in die Strategieentwicklung mit

---

<sup>29</sup> KERRES, Michael: „Neue Medien in der Lehre. Von der Projektförderung zur systematischen Integration“. In: *Das Hochschulwesen*, 2 (2001), S. 38-45.

aufgenommen werden. Beispiele sind Umfragen und Workshops, die zugleich auch zur Information der jeweiligen Akteure genutzt werden. Im Rahmen von Befragungen können zugleich Qualifizierungen und erste Informationsangebote angesetzt werden. Wichtig ist dabei eine frühe Einbindung der Akteure, um deren Bereitschaft zur Mitarbeit zu wecken.

In einem nächsten Schritt, nach der Informations- und Bekanntmachungsphase, gilt es, geplante Ressourcen einzusetzen, Projektmittel bereitzustellen, Qualifizierungsprogramme durchzuführen und infrastrukturelle und organisatorische Anpassungen vorzunehmen. Wie oben erwähnt kann es dabei zur Zusammenlegung, Neugründung oder Vernetzung von Zentren und Einrichtungen in Fachbereichen kommen. Eine große Herausforderung scheint es in dieser Phase zu sein, die entsprechenden Akteure zu identifizieren und zur Mitarbeit zu motivieren. Dabei können zwei mögliche Wege eingeschlagen werden: sogenannte Pioniere nach Rogers auch *early adopters*<sup>30</sup> können eine tragende Rolle einnehmen und Pilotprojekte starten, auf deren Breitenwirkung gehofft wird und die andere zur Integration von E-Learning in die Lehre motivieren sollen. Anhand dieser ersten Pilotprojekte wird erhofft, Lehrende aus demselben oder nahen Fachbereichen ebenfalls zur Einführung von E-Learning zu interessieren, da sie fachnahe Angebote in ihrem Umfeld entdecken und anhand dieser Pilotanwendungen Mut, Ideen und Motivation erfahren, eigene Schritte in den Einsatz von E-Learning zu unternehmen. Im Rahmen der Entwicklung einer Hochschulstrategie können solche (meist schon existenten) Pilotprojekte identifiziert werden und durch E-Learning Tage, Awards, Projektberichte und in Workshops als Ausgangspunkt für Innovationsprozesse genutzt werden. Der Reiz des ersten Ansatzes liegt darin, dass auch mit geringeren Ressourcen Lehrende für den Einsatz von E-Learning zu interessieren sind, da sie von den Nachbarlehrstühlen und Kolleg/innen Einsatzmöglichkeiten kennen lernen können. Laut Bates lernen Hochschullehrende sowieso am besten durch peers statt durch zentrale Angebote, was sich durch eine solche Vernetzung von Akteuren unterstützen lässt.<sup>31</sup>

Ein anderer Ansatz versucht von Anfang an E-Learning in der Breite zu verankern und durch Fördermittel und eine flächendeckende Infrastruktur zu unterstützen. Letzterer Ansatz wird

---

<sup>30</sup> ROGERS, E. M.: *The diffusion of Innovations*. New York (4. Auflage) 1995. Vgl. dazu auch die Umsetzungsstrategien beschrieben von SEUFERT, Sabine: Beitrag in diesem Band, die sich an den Ansatz von Hagner und Schneebeck anlehnt: HAGNER, P.R. and SCHNEEBECK, C.A.: „Engaging the Faculty“. In: Barone, C. A. and Hagner, P. R. (Hrsg.): *Technology-enhanced teaching and learning*. San Francisco 2001. S. 1-12. Auch Bates liefert eine entsprechende Klassifizierung und bezeichnet diese Gruppe als *lone rangers*. Vgl. BATES, A. W. (Tony): *Managing Technological Change. Strategies for College and University Teachers* San Francisco 2000.

<sup>31</sup> BATES, A. W. (Tony): *Managing Technological Change. Strategies for College and University Teachers*. San Francisco 2000.

oftmals kostspieliger und mit höherem Betreuungsaufwand verbunden und nur im Rahmen einer größeren und umfassenden E-Learning-Initiative einer Hochschule umsetzbar sein. Gerade in diesem Fall wird ein breiteres Qualifizierungs- und Beratungsangebot wie auch unterstützende infrastrukturelle Maßnahmen vonnöten sein, um gerade den Einsteiger/innen in das Feld E-Learning den Start zu erleichtern. Hier kommt meist ein ganzes Orchester von Instrumenten zum Einsatz, das sich von Qualifizierungsworkshops über Beratungsangebote und die Bereitstellung von Fördermitteln und personellen Ressourcen erstreckt. Beispiele dieser Maßnahmen in ihren unterschiedlichsten Kombinationen von Qualifizierungs- und Beratungsinstrumenten finden Sie in diesem Band. Herausforderung ist in all diesen Ansätzen, eine gute Abstimmung der jeweiligen Instrumente zu finden und Fördermaßnahmen beispielsweise durch begleitende Qualifizierungs- und Beratungsangebote zu unterstützen. Gemeinsam ist vielen Angeboten, dass es nicht immer leicht ist, an die entsprechenden Adressaten der Angebote heranzukommen und deren Interesse zu gewinnen. Wie verschiedene Hochschulen mit diesem Problem umgehen, erfahren Sie in den Beiträgen im zweiten Teil dieses Bandes. Ein möglicher Ansatz ist, es zur Bedingung der Projektförderung zu machen, die Beratungsangebote der Kompetenz- oder Multimediazentren in Anspruch zu nehmen, wodurch diesen Zentren gewisse Aufgaben zukommen und deren Inanspruchnahme sichergestellt ist. Zudem ist gerade die frühe, prozessbegleitende und nachhaltige Betreuung und Evaluation geförderter Projekte ein wichtiges Kriterium, deren nachhaltige Implementierung sicherzustellen und Fehlallokationen der Ressourcen zu verhindern.<sup>32</sup>

### *3.2 Kompetenzerwerb oder: wie macht man Hochschullehrende E-Learning-fit?*

Neben der prozessbegleitenden Beratung und Begleitung steht auch die Qualifizierung der Hochschullehrenden und anderer Zielgruppen im Mittelpunkt der Strategieumsetzung. In den letzten Jahren haben sich dazu erste Ansätze entwickelt, die grundlegende konzeptionelle Überlegungen zum Kompetenzprofil von Hochschullehrenden und anderen Akteuren beschreiben.<sup>33</sup> Auch in diesem Band werden einige dieser Ansätze vorgestellt.<sup>34</sup> Zentraler als

---

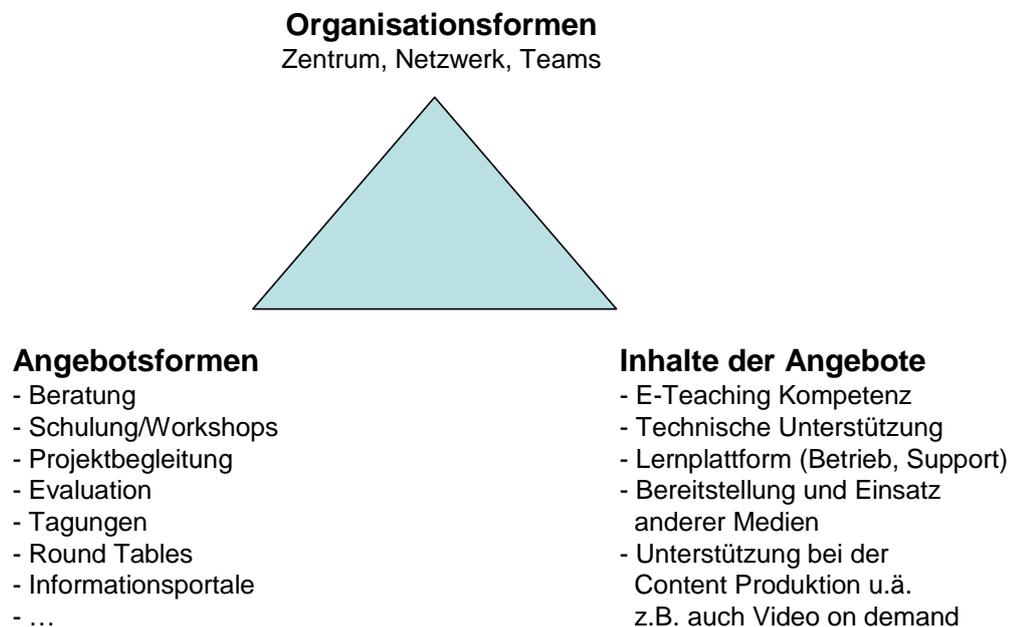
<sup>32</sup> KRAEMER, W., MILIUS, F. und SCHEER, A.-W.: *Virtuelles Lehren und Lernen an deutschen Universitäten – BIG Bildungswege in der Informationsgesellschaft*. Gütersloh 1997.

<sup>33</sup> ALBRECHT, R.: *E-Learning in Hochschulen. Die Implementierung von E-Learning an Präsenzhochschulen aus hochschuldidaktischer Perspektive* (Dissertation). Berlin 2003.

ALBRECHT, Rainer: „Kompetenzentwicklungsstrategien für Hochschulen – Was Lehrende wirklich wissen müssen“. In: Bachmann, G., Haefeli, O. und Kindt, M. (Hrsg.): *Campus 2002: Die virtuelle Hochschule in der Konsolidierungsphase*. Münster 2002. S. 143–156.

BREMER, Claudia: „Hochschullehre und Neue Medien. Medienkompetenz und Qualifizierungsstrategien für Hochschullehrende“. In Welbers, U. (Hrsg.): *Hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung*. Gütersloh 2003. S. 323–345.

die Frage nach dem *WAS müssen Hochschullehrende können* scheint jedoch die Frage nach dem *WIE*. Wie können die verschiedenen Zielgruppen im Rahmen von E-Learning-Initiativen an Hochschulen motiviert, qualifiziert und betreut werden, um neue Medien erfolgreich in den Lehralltag zu integrieren? Gerade hierzu haben sich die unterschiedlichsten Ansätze herausgebildet, von denen einige in diesem Band beschrieben sind. Neben Eintagesworkshops, Beratungsangeboten auf Bedarf reicht das Spektrum bis hin zu mehrmonatigen Weiterbildungsangeboten.<sup>35</sup> Das Angebotsformat variiert auch stark in Abhängigkeit mit den Supportstrukturen: die in dem Beitrag von Kerres, Engert und Weckmann vorgestellten eCompetence-Teams<sup>36</sup> haben einen anderen Aktionsraum als beispielsweise zentrale Einrichtungen und ihre Weiterbildungsangebote. Interessant ist es gerade, die in diesem Band deutlich werdende Unterschiedlichkeit der Ansätze, ihre Aktionsräume, Angebotsformen und Herangehensweisen zu vergleichen. Letztendlich scheint das Angebotsspektrum von Schulungen, Weiterbildung bis eher projekt- oder veranstaltungsnahen Beratungen zu reichen und durch zentrale Einrichtungen, Netzwerke oder projektnahe Teams angeboten zu werden. Das Spektrum möglicher Angebotsformen, -inhalte und Trägerschaften stellt Abb. 3 dar:




---

BREMER, Claudia: „Qualifizierung zum eProf? Medienkompetenz für Hochschullehrende und Qualifizierungsstrategien an Hochschulen“. In: Bachmann, G., Haefeli, O. und Kindt, M. (Hrsg.): *Campus 2002: Die virtuelle Hochschule in der Konsolidierungsphase*. Münster 2002. S. 123 - 136.

<sup>34</sup> ALBRECHT, Rainer: Beitrag in diesem Band.

DIEPOLD, Peter: Beitrag in diesem Band.

<sup>35</sup> LÖHRMANN, Iris: Beitrag in diesem Band.

MERKT, Marianne: Beitrag in diesem Band.

<sup>36</sup> KERRES, Michael, ENGERT, Steffi und WECKMANN, Hans-Dieter: Beitrag in diesem Band.

*Abb. 3: Angebotsformen, -inhalte und Trägerschaften zur Unterstützung von E-Learning<sup>37</sup>*

In diesem Zusammenspiel zwischen organisatorischen Einbettungen der Zentren, eTeams oder Netzwerke, ihren Angebotsformen und -inhalte stellt sich letztendlich die Unterstützung an E-Learning an einer Hochschule dar und ist durch eine E-Learning-Strategie zu gestalten.

### *3.3 Rahmenbedingungen schaffen!!*

Letztendlich reichen die internen Fördermaßnahmen und Anreizstrukturen noch lange nicht aus, E-Learning nachhaltig in der Hochschule zu implementieren, wenn Rahmenbedingungen geradezu diametral zu den in der E-Learning-Strategie gesetzten Zielen stehen. Die Rede ist von Deputatsanrechnungen, Anerkennung von online erbrachten Credits Points, Verankerung der netzbasierten Angebote in die curriculare Entwicklung der Fachbereiche, Klärung von Rechtsfragen und entsprechende Informations- und Beratungsangebote. Schon die Bund-Länder Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung betont in ihrem Beschluss vom 17. Juni 2002 die Notwendigkeit dieser Absicherungen, damit sich Hochschullehrende und andere Akteure in einem rechtlich überschaubaren Feld im Bereich des E-Learnings bewegen und Unterstützung bei der Klärung von Rechtsfragen und der Akkreditierung von Studienleistungen erhalten.<sup>38</sup> Hier ist ggf. die Einrichtung einer zentralen Beratungs- und Servicestelle möglich, die solche Fragen einmal für alle Fachbereiche klärt und zur zentralen Anlaufstelle in solchen rechtlichen Angelegenheiten wird. Fragen, die über die speziellen Aspekte von E-Learning hinausgehen sind wiederum Aspekte der Qualitätssicherung und curricularen Verankerung, die jeweils zum Teil fachbereichsintern im Rahmen laufender Strategiediskussionen und Studienreformen zu klären sind.

## **4. Ausblick: Weiterentwicklung und Beteiligungsstrukturen**

Die Beteiligung der Fachbereiche und Zentren an der E-Learning-Strategie endet nicht mit der Konzeption der E-Learning-Strategie. Es sind Evaluationen durchzuführen, die Umsetzung der Strategie und der damit verbundenen Maßnahmen zu beurteilen, ggf. Anpassungen vorzunehmen und von daher dauerhafte Beteiligungsstrukturen einzurichten, die sich in Form von Gremien, E-Learning-Kommissionen, die Berufung von Multimedia oder E-

---

<sup>37</sup> Zu den Informationsportalen und deren Vernetzung zu anderen Angebotesformen vgl. GAISER, Birgit, PANKE, Stefanie und REINHARDT, Jeelka: Beitrag in diesem Band.

<sup>38</sup> BUND-LÄNDER-KOMMISSION FÜR BILDUNGSPLANUNG UND FORSCHUNGSFÖRDERUNG (Hrsg.): *Breiter Einsatz von Neuen Medien in der Hochschule*. Strategiepapier - Beschluss der BLK vom 17. Juni 2002. Online verfügbar unter [http://www.blk-bonn.de/neue\\_medien\\_hochschule.htm](http://www.blk-bonn.de/neue_medien_hochschule.htm) [31.01.2004]. Vgl. dazu auch Angaben im 5. HOCHSCHULRAHMENGESETZ: 2. Abschnitt Studium und Lehre, § 13 Fernstudium, Multimedia.

Learning-Beaufragten usw. schon jetzt in der Hochschullandschaft niederschlagen haben.<sup>39</sup> Erfolgreich scheinen zudem Vernetzungstendenzen zwischen den Akteuren auf Fachbereichsebene, die sich rund um Themen wie E-Learning in den Naturwissenschaften, Simulationen oder didaktische Ansätze wie problemorientiertes Lernen usw. gruppieren und dort ihre Erfahrungen austauschen und ggf. in Entwicklungen kooperieren. Durch regelmäßige E-Learning-Tage, Round-Tables usw. lassen sich Vernetzungsbestrebungen unterstützen und auch die Ressourcen, Kompetenzen, Tools und Entwicklung in den Fachbereichen im Rahmen einer Gesamtstrategie fachbereichsübergreifend nutzen. Interessant sind sogar Ansätze, dies hochschulübergreifend zu machen, wie es der Universitätsverband Multimedia (UVM) und das jetzt nachfolgende länderweite Kompetenzzentrum CEC in Nordrhein-Westfalen oder beispielsweise auch das Land Hessen anstrebt.<sup>40</sup> In einem solchen Kontext steht eine E-Learning-Strategie einer Hochschule nicht alleine für die Ziele einer einzelnen Hochschule, sondern kann durch Nutzung länderbedingter Förderprogramme und die Integration landesweiter Zielsetzungen zusätzliche Ressourcen anwerben und sich in ihren Zielsetzungen z.B. nach Programmen wie der virtuellen Hochschule Bayern<sup>41</sup> ausrichten oder zumindest die dort verfolgten Ansätze integrieren. Dadurch steht die E-Learning-Strategie einer Hochschule im Kontext landesweiter und bundesweiter Programme oder ist sogar als Teil einer landesweiten E-Learning-Strategie zu verstehen, wie es der Beitrag von Schmid, Schulmeister und Swoboda für die Hamburger Hochschulen beschreibt.<sup>42</sup> Auch europäische und internationale Bestrebungen wie z.B. durch die Europäische Kommission können im Rahmen einer E-Learning-Strategie berücksichtigt werden – je nachdem wie weit sie solche Entwicklungen und damit verbundene Förderprogramme aufgreift und sich zunutze macht.<sup>43</sup> Zudem bietet sich gerade in diesem Kontext zur Zeit die große Chance, den Einsatz von E-Learning mit generellen Fragen der

---

<sup>39</sup> Vgl. dazu den Begriff *Hochschulmedienrat* im Beitrag von ALLWEIER, Sabine und LEIBSCHER, Ralf: Beitrag in diesem Band. An der Universität Kassel wurde neben einer *Koordinationsstelle Multimedia* eine *Multimedia-Kommission* mit Vertreter/innen aus den Fachbereichen ins Leben gerufen, die z.B. die über Vergabe von Projektmitteln an die Fachbereiche entscheidet. Vgl. dazu Abb. 1 in HAYDECKER, Joachim: Beitrag in diesem Band. Weitere Beispiele finden sich in verschiedenen Beiträgen in diesem Band.

<sup>40</sup> GROTHEN, Hubert: Beitrag in diesem Band.

Beispiel einer länderweiter Initiative ist unter <http://www.e-learning-hessen.de> zu finden, in denen die vom Ministerium für Wissenschaft und Kunst des Landes Hessen initiierten und an den Universitäten des Landes angesiedelten Multimedia-Kompetenzzentren vernetzt werden.

<sup>41</sup> Informationen zur Virtuellen Hochschule Bayern sind online verfügbar unter: <http://www.vhb.org> [31.5.2004].

<sup>42</sup> SCHMID, Ulrich, SCHULMEISTER, Rolf und SWOBODA, Wolfgang: Beitrag in diesem Band.

<sup>43</sup> EUROPÄISCHE KOMMISSION: *E-Learning – Gedanken zur Bildung von Morgen*. Mitteilung der Kommission, 318, 24.5.2000. Brüssel 2000

EUROPÄISCHE KOMMISSION: *The E-Learning Action Plan – Designing tomorrow's education*. Communication from the European Commission to the Council and the European Parliament, 172, 28.3.2001. Brüssel 2000.

Modularisierung und Einrichtung von Bachelor- und Masterstudiengängen zu verbinden und hier Potentiale für den Einsatz neuer Medien in der Lehre zu erheben und umzusetzen. Am Ende ist wünschenswert, dass E-Learning nicht mehr Thema einer expliziten Strategie, sondern Teil der hochschulweiten Gesamtstrategie zur Verbesserung der Lehre sein wird. Doch sollte man einen Ausblick wagen, so scheint die Zeit der Integration von E-Learning in gesamtuniversitäre Strategien noch nicht gekommen, sondern vorerst eine Phase der Geschäftsmodellentwicklung zur nachhaltigen Finanzierung und Verwertung von E-Learning-Content anzustehen, welche sich zunehmend als Themen in Tagungen und Publikationen niederschlägt. Wohin die Reise langfristig geht, scheint durch – zum Teil widersprüchlichen Szenarien – gekennzeichnet und wird in einem Versuch der zunehmenden Vermarktung von E-Learning Produkten und Angeboten aus Hochschulen einerseits und in der Normalisierung und Integration in hochschuldidaktische Fragestellungen auf der anderen Seite liegen.

## Literatur

5. HOCHSCHULRAHMENGESETZ: 2. Abschnitt Studium und Lehre, § 13 Fernstudium, Multimedia.

ALBRECHT, Rainer: *E-Learning in Hochschulen. Die Implementierung von E-Learning an Präsenzhochschulen aus hochschuldidaktischer Perspektive* (Dissertation). Berlin 2003.

ALBRECHT, Rainer: „Kompetenzentwicklungsstrategien für Hochschulen – Was Lehrende wirklich wissen müssen“. In: Bachmann, G., Haefeli, O. und Kindt, M. (Hrsg.): *Campus 2002: Die virtuelle Hochschule in der Konsolidierungsphase*. Münster 2002. S. 143–156.

ALBRECHT, Rainer: Beitrag in diesem Band.

BACHMANN, Gudrun, DITTLER, Martina, LEHMANN, Thomas, GLATZ, Dieter und RÖSEL, Frank: „Das Internetportal LearnTechNet der Uni Basel: Ein Online Supportsystem für Hochschuldozierende im Rahmen der Integration von E-Learning in die Präsenzuniversität“. In: Haefeli, O., Bachmann, G. und Kindt, M. (Hrsg.): *Campus 2002 – Die Virtuelle Hochschule in der Konsolidierungsphase*. Münster 2001. S. 87 – 97.

BACHMANN, Gudrun und DITTLER, Martina: Beitrag in diesem Band.

BATES, A. W. (Tony): „Restructuring the University for Technological Change“. In: Brennen, J., Fredrowitz, J., Huber, M. und Shad, T. (Hrsg.): *What Kind of University? International Perspectives on Knowledge, Participation and Governance*. Buckingham 1999. S. 207–228.

BATES, A. W. (Tony): *Managing Technological Change*. San Francisco 2000.

BERTELSMANN STIFTUNG: „Zentrale Thesen des Expertenkreises“. In: Bertelsmann Stiftung, Heinz Nixdorf Stiftung (Hrsg.): *Studium online*. Gütersloh 2000. S. 13-15.

BINET, Olivier, BREMER, Claudia und HILDBRAND, Thomas: „Hochschulstrategie, Organisation, Modernisierung“. In: Bachmann, G., Haefeli, O. und Kindt, M. (Hrsg.): *Campus 2002: Die virtuelle Hochschule in der Konsolidierungsphase*. Münster 2002. S. 29–36.

BOEHRINGER, David, BURR, Barbara, GÖHNER, Peter und TÖPFER, Anne: Beitrag in diesem Band.

BRAKE, Christoph: *Politikfeld Multimedia. Multimediale Lehre im Netz der Restriktionen*. Münster 2000.

BREMER, Claudia: „eLearning an Hochschulen: Strategien – Szenarien – Einsatzmöglichkeiten“. In: Digitale Stadt Düsseldorf e.V. (Hrsg.): *elearning Düsseldorf – Startschuss für die neue Bildung*. Düsseldorf 2003. S. 79–86.

BREMER, Claudia: „Qualifizierung zum eProf? Medienkompetenz für Hochschullehrende und Qualifizierungsstrategien an Hochschulen“. In: Bachmann, G., Haefeli, O. und Kindt, M. (Hrsg.):

- Campus 2002: Die virtuelle Hochschule in der Konsolidierungsphase.* Münster 2002. S. 123 - 136. ALLWEIER, Sabine und LEIBSCHER, Ralf: Beitrag in diesem Band.
- BREMER, Claudia: „Hochschullehre und Neue Medien. Medienkompetenz und Qualifizierungsstrategien für Hochschullehrende“. In Welbers, U. (Hrsg.): *Hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung.* Gütersloh 2003. S. 323–345.
- BUND-LÄNDER-KOMMISSION FÜR BILDUNGSPLANUNG UND FORSCHUNGSFÖRDERUNG (Hrsg.): *Multimedia im Hochschulbereich -Zweiter Bericht der BLK-Staatssekretärs-Arbeitsgruppe.* Heft 76. Bonn 1999. Online verfügbar unter: <http://www.blk-bonn.de/papers/heft76.pdf> [31.05.2004].
- BUND-LÄNDER-KOMMISSION FÜR BILDUNGSPLANUNG UND FORSCHUNGSFÖRDERUNG (Hrsg.): *Multimedia in der Hochschule.* Heft 85. Bonn 2000. Online verfügbar unter: <http://www.blk-bonn.de/papers/heft85.pdf> [31.05.2004].
- BUND-LÄNDER-KOMMISSION FÜR BILDUNGSPLANUNG UND FORSCHUNGSFÖRDERUNG (Hrsg.): *Breiter Einsatz von Neuen Medien in der Hochschule.* Strategiepapier - Beschluss der BLK vom 17. Juni 2002. Online verfügbar unter [http://www.blk-bonn.de/neue\\_medien\\_hochschule.htm](http://www.blk-bonn.de/neue_medien_hochschule.htm) [31.05.2004].
- CARTENSEN, Doris und SINDLER, Alexandra: Beitrag in diesem Band.
- DARVAS, Peter: „Higher Education Development in Transitional Societies“. In: Brennen, J., Fredrowitz, J., Huber, M. und Shad, T. (Hrsg.): *What Kind of University? International Perspectives on Knowledge, Participation and Governance.* Buckingham 1999. S. 160–170.
- DAXNER, Michael: *Die blockierte Universität. Warum die Wissensgesellschaft eine andere Hochschule braucht.* Frankfurt 1999.
- DIEPOLD, Peter: Beitrag in diesem Band.
- DILL, David D.: „Academic Planning and Organizational Design: Lessons from Leading American Universities“. In: *Higher Education Quarterly*, Vol. 50, No. 1 (1996), S. 95–105.
- ENCARNAÇÃO, José, LEIDHOLD, Wolfgang und REITER, Andreas: „Szenario: Die Universität im Jahre 2005“. In: Bertelsmann Stiftung, Heinz Nixdorf Stiftung (Hrsg.): *Studium online.* Gütersloh 2000. S. 17-29.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION: *E-Learning – Gedanken zur Bildung von Morgen.* Mitteilung der Kommission, 318, 24.5.2000. Brüssel 2000
- EUROPÄISCHE KOMMISSION: *The E-Learning Action Plan – Designing tomorrow’s education.* Communication from the European Commission to the Council and the European Parliament, 172, 28.3.2001. Brüssel 2000.
- FULLAN, Michael G.: *The New Meaning of Educational Change.* (3. Auflage) New York 2001.
- GAISER, Birgit, PANKE, Stefanie und REINHARDT, Jeelka: Beitrag in diesem Band.
- GROTHEN, Hubert: Beitrag in diesem Band.
- GRÖHBIEL, Urs: „E-Learning auf strategische Ziele ausrichten: Von der Pionierphase zum systematischen Einsatz von E-Learning“. In: In: Haefeli, O., Bachmann, G. und Kindt, M. (Hrsg.): *Campus 2002 – Die Virtuelle Hochschule in der Konsolidierungsphase.* Münster 2001. S. 98-111.
- HAMM, Ingrid und MÜLLER-BÖLING, Detlef: *Hochschulentwicklung durch neue Medien.* Gütersloh 1998.
- HAYDECKER, Joachim: Beitrag in diesem Band.
- HEMMI, Akiki, POLLOCK, Neil und SCHWARZ, Christine: „If not the Virtual University then what? Co-producing e-learning and configuring its users“. In: Kerres, M. und Voss, B. (Hrsg.): *Digitaler Campus. Vom Medienprojekt zum nachhaltigen Medieneinsatz in der Hochschule.* Münster 2003. S. 84-92.
- INGLES, Allstair, LING, Peter und JOOSTEN, Vera: *Delivery Digital: Managing the Transition to the Knowledge Media.* London 1999.
- ISSING, Ludwig J.: „Online Studieren? – Konzepte und Realisierungen auf dem Weg zu einer virtuellen Universität“. In: Schwarzer, R. (Hrsg.): *MultiMedia und TeleLearning. Lernen im Cyberspace.* Frankfurt 1998. S. 103–119.
- KANDZIA, Paul-Thomas: „E-Learning an Hochschulen – Von Innovationen und Frustrationen“. In: Bachmann, G., Haefeli, O. und Kindt, M. (Hrsg.): *Campus 2002: Die virtuelle Hochschule in der Konsolidierungsphase.* Münster 2002. S. 50-58.

- KERRES, Michael: „Neue Medien in der Lehre. Von der Projektförderung zur systematischen Integration“. In: *Das Hochschulwesen*, 2 (2001), S. 38-45.
- KRAEMER, W., MILIUS, F. und SCHEER, A.-W.: *Virtuelles Lehren und Lernen an deutschen Universitäten – BIG Bildungswege in der Informationsgesellschaft*. Gütersloh 1997.
- LEPORI, Benedetto, CANTONI, Lorenzo und SUCCI, Chiari: „The Introduction of e-learning in European universities: models and strategies“. In: Kerres, M. und Voss, B. (Hrsg.): *Digitaler Campus. Vom Medienprojekt zum nachhaltigen Medieneinsatz in der Hochschule*. Münster 2003. S. 74-83.
- LIEBHARDT, Hubert und MÜLLER, Magnus: Beitrag in diesem Band.
- LIPPOTH, Karl Ulrich und SCHWERES, Manfred: „E-Learning braucht Kontinuität. Mehr nicht?“. In: *Telepolis*, 19.02.2004. Online verfügbar unter: <http://www.heise.de/tp/deutsch/inhalt/te/16782/1.html> [31.5.2004].
- LÖHRMANN, Iris: Beitrag in diesem Band.
- MERKT, Marianne: Beitrag in diesem Band.
- MORGAN, Robert M.: „Educational Reform: Top-Down or Bottom-Up?“ In: Reigeluth, Charles M. und Garfinkle, Robert J. (Hrsg.): *Systematic Change in Education*. New Jersey 1994. S. 43-52
- MÜLLER-BÖLING, Detlef: *Die entfesselte Hochschule*. Gütersloh 2000.
- OFFENBARTL, Susanne, RENSING, Christoph und STEINMETZ, Ralf: Beitrag in diesem Band.
- SCHÄDLER, Ute: *Das Innovationspotential der Hochschulen: Chancen und Risiken der Umsetzung von Innovationen in der Lehre an deutschen Universitäten*. Frankfurt 1999.
- SCHMID, Ulrich, SCHULMEISTER, Rolf und SWOBODA, Wolfgang: Beitrag in diesem Band.
- SCHULMEISTER, Rolf: *Virtuelle Universitäten – Virtuelles Lernen*. München 2001.
- SCHWARZ, Christine: „E-Learning und Bildungspolitik: Von der Nachhaltigkeit hoher Erwartungen“. In: Wagner, Erwin und Kindt, Michael (Hrsg.): *Virtueller Campus. Szenarien – Strategien – Studium*. Münster 2001. S. 374-384.
- SEILER-SCHIEDT, Eva: „Die E-Learning –Strategie der Universität Zürich“. In: Wagner, Erwin und Kindt, Michael (Hrsg.): *Virtueller Campus. Szenarien – Strategien – Studium*. Münster 2001. S. 385-392.
- SEUFERT, Sabine: Beitrag in diesem Band.
- UHL, Volker: *Virtuelle Hochschulen auf dem Bildungsmarkt. Strategische Positionierung unter Berücksichtigung der Situation in Deutschland, Österreich und England*. Wiesbaden 2003.
- WANNEMACHER, Klaus: Beitrag in diesem Band.
- WEIDENMANN, Bernd: „Multicodierung und Multimodalität im Lernprozeß“. In: Issing, L. J. und Klimsa, P. (Hrsg.): *Information und Lernen mit Multimedia*. 2. überarbeitete Auflage. Weinheim 1997. S. 65-84.
- WISSENSCHAFTSRAT: *Empfehlungen zur Hochschulentwicklung durch Multimedia in Studium und Lehre*. Pressemitteilung, Köln Mai 1998. Online verfügbar unter: [http://www.wissenschaftsrat.de/presse/pm\\_1098.htm](http://www.wissenschaftsrat.de/presse/pm_1098.htm) [31.5.2004].