

---

**Claudia BREMER<sup>1</sup> (Frankfurt)**

## **Probleme und Lösungen im Third Space**

### **Zusammenfassung**

Anhand des Fallbeispiels studiumdigitale, der zentralen eLearning-Einrichtung der Goethe-Universität Frankfurt, werden verschiedene Thesen zur Einrichtung und Entwicklung einer so genannten Third Space-Einrichtung dargelegt, die einerseits den Erfolg und das Überleben einer Einrichtung wie auch ihre Fortentwicklung betreffen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Ausgestaltung der Austauschbeziehung der Einrichtung zu ihren ‚Kunden‘, den Lehrenden, zu ihren Nachbareinrichtungen und sowie der Definition und Ausprägung der Aufgaben der Institution.

### **Schlüsselwörter**

Innovation, Change Agent, Organisationsentwicklung, eLearning-Einrichtung

### **Problems and Solutions in the Third Space**

#### **Abstract**

The paper focusses on several different aspects of the creation and function of a third space institution based on the example of studiumdigitale, the elearning center of the university of frankfurt. Key aspects are the role and functions of the institution, its relation to other institutions and its ‘customers’ and the further development of its strategy.

#### **Keywords**

Innovation, change agent, organisational development, elearning center

---

<sup>1</sup> e-Mail: [bremer@studiumdigitale.uni-frankfurt.de](mailto:bremer@studiumdigitale.uni-frankfurt.de)

## Einleitung

Zur Lösung von Problemstellungen und Herausforderungen, die von außen und innen an Hochschulen herangetragen werden wie z.B. die Einführung und Umsetzung von Bachelor- und Masterstudiengängen, der Transfer von Expertenwissen in die Praxis, Ansätze zur Verbesserung der Lehre und der Einsatz neuer Medien, greifen viele Institutionen auf die Einrichtung neuer Stellen, Arbeitsstellen und Zentren zurück. Auf diese neu geschaffenen Einrichtungen kommen zahlreiche Herausforderung zu wie beispielweise die Ausgestaltung ihrer Arbeits- und Austauschbeziehungen zu ihren ‚Kunden‘ und zu ihren Nachbarinstitutionen.

Anhand eines Fallbeispiels sollen in diesem Beitrag verschiedene Thesen zur Einrichtung und Ausgestaltung dieser nach Whitchurch bezeichneten Third Space Institutionen dargelegt werden, die die Entstehung und Fortentwicklung einer solchen Einrichtung betreffen und manche der von Whitchurch gemachten Beobachtungen auf institutioneller Ebene untermauern (WHITCHURCH, 2006).

## studiumdigitale

Hervorgegangen ist studiumdigitale, die eLearning-Einrichtung der Goethe-Universität Frankfurt und das hier vorgestellte Fallbeispiel, aus einem hochschulweiten Organisationsentwicklungsprojekt namens megadigitale, das 2005 auf der Basis der Förderung ‚Neue Medien in der Bildung‘ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) entstand. Nach drei Jahren Laufzeit wurde das Projekt 2009 von der Hochschule als hochschulweite Institution in Form einer eLearning-Einrichtung fortgeführt. Dabei wurde eine ‚Hybrid‘-Organisation geschaffen, die dem Spagat zwischen Lehre und Administration oder zentralen Dienstleistungen dadurch begegnen soll, dass zwar die Stellen in der Einrichtung selbst nicht den Fachbereichen zugeordnet sind, jedoch wurde ein Vorstand aus drei Hochschullehrenden einberufen, die aus drei verschiedenen Fachbereichen (Informatik, Medizin und Theologie) stammen und so eine Brücke zu den Fächergruppierungen sowie in die verschiedenen Standorte der Hochschule darstellen.

Damit soll die Vernetzung und Einbindung in die akademische Fachkultur gewährleistet, eine Verbindung in die Fachbereiche gestärkt und die Akzeptanz der Einrichtung befördert werden. In dem Vorläuferkonzept von studiumdigitale, dem Organisationsentwicklungsprojekt megadigitale, wurden zudem Fachbereichsstellen geschaffen, die heute als eLearning-Beauftragte aus den Mitteln der Fachbereiche finanziert werden und zu dem erweiterten Kreis von studiumdigitale zählen. Die enge Verzahnung der zentralen studiumigitale-Akteure mit diesen Fachbereichsstellen in monatlichen Treffen soll dabei die Vernetzung sicherstellen.

studiumdigitale besteht heute aus den drei Arbeitsbereichen Mediendidaktik und Evaluation, Medienproduktion und Medientechnik (BREMER, 2009a):

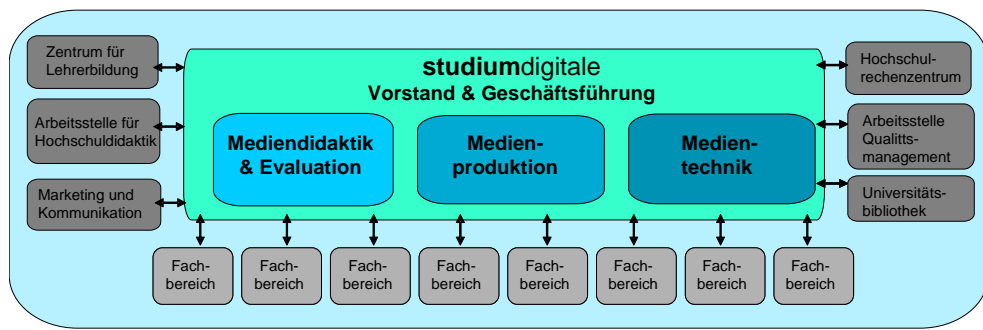


Abb. 1: studiumdigitale: Struktur, Aufgabenbereiche und Austauschbeziehungen

Der Bereich Mediendidaktik umfasst die mediendidaktische Beratung und Qualifizierung z.B. in Form einer umfangreichen Workshopreihe, Einzelberatungen und verschiedenen anderen Veranstaltungsformaten wie z.B. die monatlich stattfindende offene Multimedia-Werkstatt, den Netzwerktag der Hochschule, Fachforen usw.. In der Medienproduktion werden von Videoaufzeichnungen bis hin über Sprecheraufnahmen und die Produktion von Lernprogrammen, Animationen und Simulationen sowie anderer digitaler Inhalte vorgenommen und Lehrende bei solchen Produktionsprozessen unterstützt.

Im Bereich Medientechnik werden Dienste wie Wikis, Blogs, ePortfolios, Streaming Server u.a. betrieben und auch technische Anpassungen und Individualservices angeboten. Für die eLearning-Akteure in den Fachbereichen selbst (über die eLearning-Beauftragten hinaus) übernimmt studiumdigitale vor allem eine Supportfunktion: beratend und unterstützend begleitet es Lehrende, Medien in der Hochschullehre entsprechend ihren eigenen Bedürfnissen und Überzeugungen sowie didaktischen Präferenzen einzusetzen. studiumdigitale übernimmt dabei die Rolle des Förderers, Promotors, Coachs und Begleiters.

Des Weiteren finden sich auch verwaltungstechnische Funktionen im Aufgabenspektrum von studiumdigitale: so koordiniert und berät die Einrichtung jährlich die Vergabe des eLearning-Förderfonds im Auftrag des Präsidiums. Neben anfallenden koordinativen und verwaltungstechnischen Aufgaben (Ausschreibung, Begutachtungsprozess, Zusammenstellung der Jury und Entscheidungssitzung, Mittelzuweisung und -verwaltung) umfasst dies auch unterstützende Leistungen wie z.B. die Beratung der Antragsteller wie auch die anschließende Begleitung der geförderten Projekte in der Umsetzung.

Zudem übernimmt studiumdigitale wichtige Aufgaben bei der Vernetzung der eLearning-Projekte und -Akteure: durch so genannte Netzwerktage, monatliche, durch studiumdigitale koordinierte Treffen der eLearning-Akteure der Fachbereiche, die Veröffentlichung von universitären eLearning-Projekten auf der Webseite und in der Hochschulzeitung sowie die Ausrichtung von Fachforen zu bestimmten Themenschwerpunkten leistet studiumdigitale einen wichtigen Beitrag zum hochschulinternen Wissensaustausch. Damit werden Erfahrungen aus Projekten horizontal in und zwischen Fachbereichen weiter gegeben, wodurch in den letzten Jahren erfolgreich eine interne eLearning-Community aufgebaut wurde.

Auch strategische Aufgaben sind bei studiumdigitale verankert: so berät die Einrichtung das Präsidium bei der Fortentwicklung der eLearning-Strategie und bei der Mittelvergabe und der Ausgestaltung von strategischen Maßnahmen wie z.B. die Ausgestaltung der Infrastruktur an den verschiedenen Hochschulstandorten oder der Entwicklung einer OpenContent-Strategie.

Daneben werden auch die außeruniversitären Austauschbeziehungen rund um eLearning von studiumdigitale gepflegt: neben der Vernetzung mit den Medien- und eLearning-Zentren anderer hessischer Hochschulen übernimmt studiumdigitale die Außendarstellung der universitären eLearning-Aktivitäten durch seine Webseite, einen Blog, auf Tagungen, in der Presse und auf Messen.

Eine eher akademische und forschungsnahe Orientierung von studiumdigitale spiegelt sich in der Einrichtung eines Graduiertenkollegs wieder: Hier werden die in den Fachbereichen laufenden Promotionsvorhaben rund um das Thema eLearning in einem monatlichen Treffen vernetzt, in dem die Arbeiten vorgestellt und diskutiert werden. Ein weiteres Forschungsnetzwerk von studiumdigitale verbindet die Forschungsaktivitäten auf anderer Ebene: hier tauschen sich Hochschullehrende und Forscher einmal monatlich zu aktuellen Fragestellungen aus und vernetzen sich in Forschungsvorhaben, -projekten und in gemeinsamen Antragsstellungen.

## **These 1: Third Space Institution als Lösungsansatz für Herausforderungen**

Eine erste These ist, dass wie in der Einleitung schon dargelegt, Hochschulen als eine Lösung von Problemen und Herausforderungen wie z.B. durch Veränderungen des Bildungssektors wie den Bologna-Prozess, bildungspolitische Maßnahmen wie zum Beispiel die Exzellenzinitiative und demographische und andere Entwicklungen wie die doppelten Abiturjahrgänge, entsprechende Einrichtungen schaffen. Oftmals bewegen sich gerade diese neu geschaffenen Einrichtungen dann in dem von Whitchurch dargelegten Third Space: Einrichtungen, die weder der Administration, noch der reinen akademischen Welt zugeordnet werden können (WHITCHURCH, 2006).

Beispiele sind wie oben erwähnt so genannte Bologna-Büros, Einrichtungen für die Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses, hochschuldidaktische Arbeitsstellen und eLearning-Zentren. Hochschulen gründen diese so genannten Third Space-Einrichtungen auch, um Antworten zu finden und Wege zu explorieren, um auf Fragen, Herausforderungen und Probleme, die von innen oder außen an sie herangetragen werden und denen sie sich stellen müssen, zu reagieren. Wie erfolgreich die Third Space Einrichtungen dabei sind, kann für deren Überleben über eine anfängliche Pilotphase hinweg entscheidend sein.

Im Falle von studiumdigitale hilft es, hier einen Blick zurück auf die Anfänge der eLearning- und Multimediazentren in Hessen zu werfen. Ausgangspunkt war 2001 eine Förderung des Landes Hessen mit dem Ziel, den Einsatz Neuer Medien in Hochschulen verstärkt fördern zu wollen. Der angedachte Weg dabei war, jeweils ein Multimedia-Kompetenzzentrum an jeder hessischen Universität gründen, was sich in einer Förderung des Landes Hessen zur Einrichtung einer solchen Stelle an

jeder Hochschule niederschlug (RENSING & BREMER, 2009). Das bedeutet in diesem Fall, dass für die erste Initiative die Bereitstellung externer Fördermittel ausschlaggebend war.

2005 erfolgte dann eine Förderung des Bundes durch das Förderprogramm ‚Neue Medien in der Bildung‘, die das 2001 gegründete Kompetenzzentrum für Neue Medien in der Lehre mit zwei Personalstellen, die anfangs am Hochschulrechenzentrum, später zum Teil am Zentrum für Weiterbildung angesiedelt waren, in die zweite Phase bewegte: die Gründung von megadigitale als Organisationsentwicklungsvorhaben mit einem zentralen Kern und Außenstellen in den Fachbereichen. Während megadigitale jedoch für drei Jahre (2006-2008) noch Projektstatus hatte, musste sich die Hochschule 2008/2009 entscheiden, wie sie mit der Finanzierung der Einrichtung fortfährt und entschied sich für die Gründung von studiumdigitale als zentrale eLearning-Einrichtung – erstmalig komplett finanziert aus dem Haushalt der Hochschule.

Hilfreich für diese Entwicklung war sicherlich auch die externe Wahrnehmung, die dem Projekt zu diesem Zeitpunkt zukam: durch die Vernetzung mit den Fachbereichen, die Auszeichnung durch den MedidaPrix 2007, den überregionalen Bekanntheitsgrad, die Übernahme regelmäßiger verwaltungstechnischer wie auch die Lehre unterstützender Aufgaben sowie die tatsächliche Zunahme der eLearning-Implementationen in den Fachbereichen hatte die Einrichtung einen Status erlangt, der die Akzeptanz und Finanzierungsbereitschaft des Präsidiums beförderte.

Wären diese nach innen und außen sichtbaren Erfolge nicht gelungen, ist es fraglich, ob die Einrichtung in dieser Form die Förderphase überlebt hätte. Denn: Vergleicht man andere der 2001 in Hessen gegründeten eLearning- und Multimedia-Zentren, so haben nicht alle bis heute überlebt und viele sind in anderen Einrichtungen aufgegangen. Ausschlaggebend für das ‚Überleben‘ einer solchen Einrichtung scheint daher auch zu sein, wie attraktiv und erfolgreich sie das Thema ihrer Arbeit innerhalb der eigenen Hochschule und Hochschulleitung positionieren kann.

Zudem ist interessant, dass Hochschulen unterschiedliche Antworten und Lösungsansätze auf dieselbe Aufgabenstellung finden. In den Beiträgen von Kleimann und Wannemacher (WANNEMACHER, 2004) (KLEIMANN & WANNEMACHER, 2004) werden verschiedene institutionelle Verankerungen von eLearning-Zentren und -Einrichtungen vorgestellt, die auch immer wieder in der eLearning-Community und unter den Zentren selbst diskutiert werden. Während an einigen Hochschulen eLearning-Zentren am Rechenzentrum angesiedelt sind (Bsp. TU Darmstadt, Universität Kassel, Universität Stuttgart und andere), wurden andernorts eigene Einrichtungen geschaffen (studiumdigitale/Universität Frankfurt, CEDIS / FU Berlin u.a.).

Ob und wie die institutionelle Anbindung erfolgt, scheint teilweise mehr ein politisches Entscheidungskalkül zu sein, als reinen Managemententwägungen zu folgen und davon abzuhängen, in welcher Phase der Gründung welche Machtpositionen wie besetzt sind und welche Interessen verfolgt werden. So wanderte das Kompetenzzentrum Neue Medien in der Lehre an der Goethe-Universität Frankfurt anfänglich vom Hochschulrechenzentrum zum Zentrum für Weiterbildung, um einen

weniger technisch ausgerichteten Status zu haben. Durch die Förderung im Rahmen von megadigitale kam die stärkere direkte Anbindung an die Fachbereiche hinzu, was 2009 in die Einrichtung eines Vorstands bestehend aus drei Hochschullehrenden aus den Fachbereichen mündete und zu einer größeren Eigenständigkeit als zentrale eLearning-Einrichtung führte.

## **These 2: Die Institution als Change Agent**

These 2 vermutet, dass diese neuen Einrichtungen oftmals mit den Aufgaben eines Change Agents versehen werden. Bei der Gründung sind ihre Aufgaben und vor allem die Austauschbeziehungen mit den Hochschulakteuren oftmals noch nicht vollständig klar definiert und müssen im Verlauf der Arbeit der Third Space Institution erst geprägt und gestaltet werden. D.h. die genaue Aufgabendefinition und der Lösungsweg für die in These 1 beschriebenen Herausforderungen und Probleme bleiben oftmals den Third Space-Einrichtungen selbst überlassen.

Häufig sind auf viele Fragestellungen in der Hochschule jedoch noch keine Erfahrungen und Lösungswege vorhanden oder bekannt. Die Expertise muss daher durch die Stelleninhaber eingebracht, aufgebaut oder von außen akquiriert werden – ggf. geschieht dies in Austauschbeziehungen mit anderen Hochschulen, auf Tagungen, in Netzwerken und durch die Beratung von Experten. In wenigen Fällen liegt die Expertise zum Zeitpunkt der Einrichtung in der Hochschule selbst vor, was eine Voraussetzung ist, dass die Arbeit schnell und effektiv aufgenommen werden kann.

Diese bei der Gründung der Einrichtung oftmals ungeklärten konkreten Aufgabendefinitionen eröffnen zwar auf der einen Seite viel Raum für Gestaltungsfreiheiten, auf der anderen Seite können sie jedoch auch einen Kraftakt darstellen, da die spezifischen Aufgaben in Konkurrenz oder Abgrenzung zu anderen, benachbarten Einrichtungen oder sogar gegenüber der Hochschulleitung definiert werden müssen.

In den meisten Fällen wird auch der in der Hochschule erforderliche Kulturwandel oder der notwendige organisatorische Anpassungsaufwand unterschätzt bzw. die Adaptionsgeschwindigkeit überschätzt. D.h. die Innovation oder Lösung wird in der Hochschule langsamer aufgenommen und verbreitet als ursprünglich bei Einrichtung der Third Space Stelle erwartet und erhofft wurde. Die These 2 vermutet auch, dass mit der Einrichtung der Third Space Stelle oftmals Hoffnungen auf Transformations- und Innovationsprozesse verbunden werden, die anfänglich meist enttäuscht werden, da wie oben beschrieben der Anpassungs- oder Veränderungsaufwand in der Hochschule möglicherweise unterschätzt wird.

Im Falle von studiumdigitale trifft die Rolle des Change Agents in besonderem Maße zu: Aufgabe von studiumdigitale bzw. den beiden Vorgängerorganisationen war und ist, die Innovation eLearning in der Hochschule zu verbreiten. Mit dieser Aufgabe startete schon das Kompetenzzentrum Neue Medien in der Lehre 2001 in seine Tätigkeit. Wie dies zu geschehen hatte, war absolut undefiniert und wurde den damaligen Stelleninhabern überlassen. Durch Vernetzung mit anderen Einrichtungen und vor allem den Fachbereichen gelang – auch durch die Gewinnung von Fördermitteln – die Gestaltung eines Innovationsprozesses, der vor allem durch die Einführung von Anreiz- und Supportstrukturen (Förderfonds) und den Aufbau

einer eLearning-Community mit stark horizontalen Vernetzungsbezügen gekennzeichnet ist (BREMER & KRÖMKER, 2008).

Die Anfangsgeschwindigkeit der Innovationsverbreitung war sehr gering, als das Kompetenzzentrum nur mit ein und später zwei Stellen und ohne weitere Fördermittel ausgestattet war. Erst die Unterstützung der Fachbereiche durch entsprechende Anreizstrukturen (jährlicher eLearning-Förderfonds seit 2006) und zugleich die Einführung von Förderbedingungen (Qualitätskriterien, didaktisches Konzept usw.) unterstützte die Verzahnung der Anreiz- mit den Supportstrukturen (BREMER, 2009b): Durch die Förderkriterien wurden gerade in der Antragsphase Beratungen intensiv in Anspruch genommen, was dazu führte, dass die zentralen Serviceangebote bekannt und auch später in der Umsetzungsphase der Projekte entsprechend genutzt wurden.

### **These 3: Die Kundenbeziehungen**

Eine weitere These vermutet, dass die Beziehungen zwischen den so genannten Third Space Institutionen und deren „Kunden“ bei Gründung oder Einrichtung der neuen Institution meist noch sehr ungeklärt und oftmals nicht vordefiniert sind und erst im Laufe der Zeit ausgestaltet werden. Diese Erfahrung trifft auch auf studiumdigitale zu, das von Anfang an sehr frei in der Gestaltung seiner Austauschbeziehungen zu seinen „Kunden“, den Lehrenden in den Fachbereichen war. Zugleich wird jedoch vermutet, dass eine bessere und strukturierte Einbettung in die gesamtuniversitären Abläufe eine Beschleunigung der Arbeitsprozesse erleichtern bzw. eine schnellere Aufnahme der Arbeitsbeziehungen ermöglichen würde.

So konnte das anfänglich gegründete Kompetenzzentrum für Neue Medien in der Lehre nur sehr langsam und zögerlich sein Fortbildungsangebot vermarkten, während erst die Vernetzung mit den Fachbereichsakteuren im Zuge von megadigitale und der damit verbundenen Fördermittel für die Fachbereiche eine intensive und nachhaltige Nachfrage nach den Angeboten der zentralen Einrichtung mit sich brachte. Hier ist zu vermuten, dass die eigene, freie Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen zu den Zielgruppen (den Lehrenden) zwar Vorteile mit sich bringt, eine Unterstützung von ‚oben‘ z.B. durch das Präsidium oder eine Einbettung in vorhandene Strukturen wie z.B. durch die Einrichtung eines Vorstandes bestehend aus Vertretern der Fachbereiche eine Beschleunigung der Ausgestaltung dieser Arbeitsprozesse ermöglicht und Vorteile verschafft.

Dies ist gerade im Hinblick auf die oft kurzen Laufzeiten von Projekten, die als Stellen im Third Space angesiedelt sind, zu beachten: Diese Stellen haben oft nur wenig Zeit, erste Erfolge hervorzubringen. Zugleich sind sie jedoch mit der Ausgestaltung ihrer Arbeits- und Austauschbeziehungen oftmals überfordert und verfügen über nur wenige Erfahrungen in diesem Bereich. Hier hilft die Vernetzung mit so genannten ‚Key Playern‘, das sind einflussreiche Personen aus den Fachbereichen und der Hochschulleitung, oder mit anderen Change Agents aus diesen Kreisen wie auch aus anderen zentralen Einrichtungen sowie das Andocken an größere Einrichtungen mit guten Beziehungen zu den angestrebten Zielgruppen – wie es im Rahmen von megadigitale durch die Einbindung von Fachbereichsakteuren ab 2005 erfolgte.

## These 4: Die Austauschbeziehungen

Auch die Austauschbeziehungen der Third Space Stellen und Einrichtungen mit anderen benachbarten Einrichtungen sind oftmals undefiniert, d.h. nicht von vornherein geregelt und müssen durch diese Stellen selbst gestaltet werden. Dabei kommt es hier oftmals zu Konkurrenzen und Zuständigkeitsklärungen. Auch diese Anpassungsprozesse werden zum Teil durch die Leitungsebenen unterschätzt bzw. nicht gesehen oder unzureichend definiert. Die Klärung und konkrete Ausgestaltung dieser Austauschbeziehungen durch die Third Space Institution selbst bringt andererseits auch hier wieder Handlungs- und Gestaltungsfreiräume mit sich, besonders wenn diese Freiräume wirklich genutzt werden können, um strukturelle Verbesserungen hervorzubringen.

Dies hängt oftmals von der personellen Besetzung in den Einrichtungen einerseits und der Rückendeckung durch die Leitungsebene andererseits ab. Gleichzeitig kostet dieser Klärungs- und Positionierungsprozess jedoch auch oftmals viel Zeit und kann von der Erfüllung der ursprünglich angestrebten Aufgabe ablenken oder gar abhalten. Dies könnte ggf. effizienter durch Unterstützung und Lösungen auf Leitungsebene erfolgen. Doch vermutlich bietet dieser hier beschriebene Prozess neben den genannten Gestaltungsfreiräume auch Vorteile, die oftmals nicht klar beschreibbar sind wie beispielsweise mittel- und langfristig eine bessere Einbettung in die Organisation, da die eigene Position durch Aushandlungsprozesse und Beziehungsbildungen statt durch TopDown-Entscheidungen verankert wurde und damit ‚gewachsener‘ ist.

Im Falle von studiumdigitale findet hier ein permanenter Aushandlungsprozess mit benachbarten Einrichtungen wie dem Zentrum für Lehrerbildung, der hochschuldidaktischen Arbeitsstelle, der Universitätsbibliothek und dem Rechenzentrum sowie den Referaten des Präsidiums statt. Die Abbildung 1 oben verdeutlichte diese Beziehungen zu den umliegenden Einrichtungen. Teilweise sind diese Kontakte geprägt von freundschaftlicher Kooperation wie beispielsweise mit der Abteilung für Marketing und Öffentlichkeit (MuK), teilweise von gegenseitiger Unterstützung und gemeinsamen Projekten (z.B. Zentrum für Lehrerbildung: Vorlesungsaufzeichnungen, Videoportal, Videowettbewerb goethetube, Fachtagungen, Workshops für Lehramtsstudierende usw.), teilweise von permanenten Abgrenzungs- und Abstimmungsprozessen (z.B. Hochschulrechenzentrum).

Ebenso gab es Aufgabenbewegungen von und zu studiumdigitale hin oder wieder weg: so war der Bereich Online-SelfAssessment anfänglich in studiumdigitale verankert, wurde anschließend in einem Fachbereich angesiedelt und ist inzwischen sogar in mehreren Fachbereichen verortet. Der Aufgabenbereich Hochschuldidaktik wurde vom studiumdigitale Vorgänger, dem Kompetenzzentrum Neue Medien, aufgebaut und nach ausreichender Nachfrage durch das Präsidium in eine eigene Arbeitsstelle Hochschuldidaktik überführt. Der Bereich Lehrevaluation wiederum wurde von einem Referat im Präsidium an eine arbeitsteilige Aufgabenstellung zwischen studiumdigitale und einer Stelle im Fachbereich Psychologie übertragen.



## These 5: Dezentrale Third Space Institutionen

Im Kontext der These 3, den Austauschbeziehungen zu den „Kunden“, entsteht neben zentralen Third Space Institutionen das Phänomen dezentraler Third Space Stellen direkt in den Fachbereichen und Fakultäten, die quasi als Brücke zwischen der zentralen Einrichtung und den Lehrenden fungieren. Vorteile sind hier die fachspezifische und fächernahe Ausrichtung der Stellenbesetzung, quasi der fachspezifische „Stallgeruch“, was eine organisationskulturelle Komponente in sich trägt. Hoffnung ruht hier auch auf einer stärkeren Akzeptanz und Integration der Arbeit der Third Space Institutionen in die akademischen Austauschbeziehungen hinein und eine stärkere fachspezifische Ausdifferenzierung.

Beispiele für solche fachbereichs- oder fakultätsnahen Einrichtungen von Third Space Stellen sind die eLearning-Büros der Universität Hamburg, die in den Fakultäten angesiedelt sind, die oben erwähnten eLearning-Beauftragten an den 16 Fachbereichen der Universität Frankfurt/Main wie auch dort angesiedelten Online SelfAssessment Stellen, die jeweils mehrere Fachbereiche (Cluster) betreuen. Inzwischen hat studiumdigitale auf diesen Trend reagiert, indem es zwei Außenstellen an zwei Standorten der Hochschule einrichtete und einerseits die naturwissenschaftlichen Fachbereiche sowie andererseits die geistes-, kultur-, wirtschafts- und sprachwissenschaftlichen Fachbereiche mit einer eigenen eLearning-Stelle betreut, die auch mit Vertretern dieser Fächer besetzt wurden. Als Backoffice für diese beiden Außenstellen dient die zentrale eLearning-Einrichtung, die mit den beiden „Aussenmitarbeitern“ durch wöchentliche Treffen in einer engen Kooperation verzahnt ist.

## Zusammenfassung

In diesem Beitrag wurde versucht, anhand eines konkreten Praxisbeispiels einige zentrale Thesen zur Gründung, Ausgestaltung und dem institutionellen Überleben so genannter Third Space Stellen herauszuarbeiten, die sicherlich weiterer Untersuchung bedürfen, um ihre Allgemeingültigkeit zu erheben. Neben der Herausforderung, die mit ihrer Gründung verbundenen Hoffnungen und Erwartungen zur Lösung von Problemstellungen in der Hochschule möglichst schnell zu bewältigen, steht die Problematik, auf ungeklärte Austausch- und Arbeitsprozesse zu treffen, die die Third Space Institution oftmals eigenständig klären kann, sich davon aber nicht bei der Erfüllung ihrer eigentlichen Aufgabe abhalten lassen darf.

In diesem Spagat bewegt sich eine Third Space-Einrichtung, die zugleich nach der hier gemachten Beobachtung an einer großen Hochschule dem Trend unterliegt, sich stark mit dem Druck auseinandersetzen zu müssen, in dem jede Fakultät bei Verfügung über ausreichende Mittel gerne eigene, fachspezifisch ausgerichtete Stellen oder Third Space-Einrichtungen vorhalten möchte. Hier gilt es, den Spagat zwischen zentraler Einrichtung und dem Transparentmachen deren entsprechender Vorteile sowie dem Herstellen einer hohen Akzeptanz durch die Vernetzung mit den Fachbereichen oder Fakultäten sicher zustellen, was zum Teil auch durch eine forschungsnahe Ausrichtung gelingen kann und weitere Akzeptanz sicher stellt.

## Literaturverzeichnis

**Bremer, C.** (2009a): megadigitale – studiumdigitale. Umsetzung und Verstetigung einer eLearning-Strategie. In: N. Apostolopoulos, U. Mußmann, K. Rebenburg, F. Wulschke (Hrsg.): Grundfragen Multimedialen Lehrens und Lernens. Bildungsimpulse und Bildungsnetzwerke. Tagungsband 2 2009. Münster: Waxmann.

**Bremer, C.** (2009b): eLearning durch Förderung promoten und studentische eLearning-Projekte als Innovationspotential für die Hochschule. In: N. Apostolopoulos, H. Hoffmann, V. Mansmann, A. Schwill (Hrsg.): E-Learning 2009. Lernen im digitalen Zeitalter. Berlin: Waxmann.

**Bremer, C. & Krömker D.** (2008): megadigitale - Projekt zur Umsetzung der E-Learning-Strategie der Goethe-Universität Frankfurt am Main. In: J. Stratmann & M. Kerres (Hrsg.): E-Strategy. Strategisches Informationsmanagement für Forschung und Lehre. Münster: Waxmann.

**Kleimann, B. & Wannemacher, K.** (2004): E-Learning an deutschen Hochschulen. Von der Projektentwicklung zur nachhaltigen Implementierung. HIS Hochschulplanung, Band 165.

**Rensing, C. & Bremer, C.** (2009): Kompetenznetz E-Learning Hessen. In: N. Apostolopoulos, H. Hoffmann, V. Mansmann, A. Schwill (Hrsg.): E-Learning 2009. Lernen im digitalen Zeitalter. Münster: Waxmann.

**Wannemacher, K.** (2004): E-Learning-Support-Einrichtungen an deutschen Hochschulen: ein Überblick. In: Claudia Bremer & Kerstin Kohl (Hrsg.): E-Learning Strategien – E-Learning Kompetenzen an Hochschulen. Bielefeld: W. Bertelsmann.

**Whitchurch, C.** (2006): Who do they think they are? The changing identities of professional administrators and managers in UK higher education. Journal of Higher Education Policy and Management, 28(2), S. 159 - 171.

## Autorin



Claudia Bremer || studiumdigitale || Goethe-Universität  
Frankfurt/Main || Senckenberganlage 15, D-60054 Frankfurt

[www.studiumdigitale.uni-frankfurt.de](http://www.studiumdigitale.uni-frankfurt.de)

[bremer@studiumdigitale.uni-frankfurt.de](mailto:bremer@studiumdigitale.uni-frankfurt.de)