

Carstensen, Doris; Sindler, Alexandra

## **Strategieentwicklung aus der Perspektive der Mediendidaktik.**

### **Zusammenhänge in der Organisation erkennen, schaffen und verändern**

*Carstensen, Doris [Hrsg.]; Barrios, Beate [Hrsg.]: Campus 2004. Kommen die digitalen Medien an den Hochschulen in die Jahre? Münster u. a. : Waxmann 2004, S. 326-338. - (Medien in der Wissenschaft; 29)*



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Carstensen, Doris; Sindler, Alexandra: Strategieentwicklung aus der Perspektive der Mediendidaktik. Zusammenhänge in der Organisation erkennen, schaffen und verändern - In: Carstensen, Doris [Hrsg.]; Barrios, Beate [Hrsg.]: Campus 2004. Kommen die digitalen Medien an den Hochschulen in die Jahre? Münster u. a. : Waxmann 2004, S. 326-338 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-112895

in Kooperation mit / in cooperation with:

**WAXMANN**  
VERLAG GMBH  
Münster · New York · München · Berlin



<http://www.waxmann.com>

#### **Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### **Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

#### **Kontakt / Contact:**

peDOCS  
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

Doris Carstensen  
Beate Barrios (Hrsg.)

# Campus 2004



**Kommen die digitalen Medien  
an den Hochschulen in die Jahre?**

Doris Carstensen, Beate Barrios (Hrsg.)

# Campus 2004

Kommen die digitalen Medien  
an den Hochschulen in die Jahre?



Waxmann Münster / New York  
München / Berlin

**Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

**Medien in der Wissenschaft, Band 29**

Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft e.V.

ISSN 1434-3436

ISBN 3-8309-1417-2

© Waxmann Verlag GmbH, Münster 2004

<http://www.waxmann.com>

E-Mail: [info@waxmann.com](mailto:info@waxmann.com)

Umschlaggestaltung: Pleßmann Kommunikationsdesign, Ascheberg

Titelbild: Wolfgang Hummer

Satz: Stoddart Satz und Layout Service, Münster

Druck: Runge GmbH, Cloppenburg

gedruckt auf alterungsbeständigem Papier, DIN 6738

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

## **Inhalt**

*Doris Carstensen, Beate Barrios*  
Campus 2004: Kommen die digitalen Medien  
an den Hochschulen in die Jahre? ..... 9

*Georg Droschl*  
Wertvolles Wissen..... 13

### **Erforschtes Lernen**

*Friedrich W. Hesse*  
Eine kognitionspsychologische Analyse aktiven Lernens mit Neuen Medien... 15

*Gabriele Blell*  
*Hyperfictions* im Spiegel der Entwicklung narrativer Kompetenz: eine  
Untersuchung bei Lehramtsstudierenden für das Fach Englisch..... 24

*Amelie Duckwitz, Monika Leuenhagen*  
Usability und E-Learning – Rezeptionsforschung für die Praxis ..... 36

*Heinz Lothar Grob, Frank Bensberg, Lofi Dewanto, Ingo Düppe*  
Controlling von Learning Management-Systemen –  
ein kennzahlenorientierter Ansatz..... 46

*Hermann Körndle, Susanne Narciss, Antje Proske*  
Konstruktion interaktiver Lernaufgaben für die universitäre Lehre ..... 57

*Johanna Künzel, Viola Hämmer*  
Psyche Multimedial: ein Ansatz zur Vermittlung von Wissen  
über emotionale und motivationale Prozesse ..... 68

*Karin Schweizer, Bernd Weidenmann, Manuela Paechter*  
Mangelnde Kohärenz beim Lernen in Gruppen: ein zentrales  
Problem für den Einsatz von netzbasierten Lernumgebungen ..... 78

*Burkhard Vollmers, Robert Gücker*  
Der lange Weg vom Text zum Bildschirm.  
Didaktische Transformation im E-Learning am  
Beispiel des Themas Statistik ..... 89

*Günter Wageneder, Christoph Burmann, Tanja Jadin, Stephan Schwan*  
Strategien der formativen Evaluation virtueller Lehre  
– Erfahrungen aus dem Projekt eBuKo-Lab ..... 100

*Isabel Zorn, Heike Wiesner, Heidi Schelhowe, Barbara Baier, Ida Ebkes*  
Good Practice für die gendergerechte Gestaltung digitaler Lernmodule..... 112

## **Didaktische Szenarien**

*Sigrid Schmitz*

E-Learning für alle? Wie lässt sich Diversität in Technik umsetzen? ..... 123

*Rolf Schulmeister*

Diversität von Studierenden und die Konsequenzen für E-Learning ..... 133

*Gilbert Ahamer*

Rules of the new web-supported negotiation game “SurfingGlobalChange”.  
Game for your mark!..... 145

*Gilbert Ahamer*

Experiences during three generations of web based learning.  
Six years of web based communication ..... 157

*Klaus Brökel, Jana Hadler*

ProTeachNet.  
Digitale Medien und verteilte Produktentwicklung in der Lehre ..... 170

*Markus Dresel, Albert Ziegler*

Notebookeinsatz beim selbstgesteuerten Lernen: Mehrwert für Motivation,  
Lernklima und Qualität des Lernens? ..... 181

*Gerhard Furtmüller*

Komplexitätsgrade von Problemstellungen in der Studieneingangsphase ..... 192

*Viola Hämmer, Johanna Künzel*

Simulationsbasiertes Problemlösetraining ..... 202

*Michael Henninger, Christine Hörmann*

Virtualisierung der Schulpraxis an der Pädagogischen  
Hochschule Weingarten ..... 214

*Antje Proske, Hermann Körndle, Ulrike Pospiech*

Wissenschaftliches Schreiben üben mit digitalen Medien..... 225

*Christoph Rensing, Horst G. Klein*

*EuroCom online* – interaktive Online-Lernmodule zum Erwerb  
rezeptiver Sprachkenntnisse in den romanischen Sprachen ..... 235

*Guillaume Schiltz, Andreas Langlotz*

Zum Potential von E-Learning in den Geisteswissenschaften..... 245

<i>Wolfgang Semar</i> Entwicklung eines Anreizsystems zur Unterstützung kollaborativ verteilter Formen der Aneignung und Produktion von Wissen in der Ausbildung .....	255
<i>Susanne Snajdar, Gerd Kaiser, Berthold Rzany, Trong-Nghia Nguyen-Dobinsky</i> Hochschulausbildung versus Lernen für das Leben. Mehr Kompetenzen durch ubiquitäres Bedside-Teaching mit Notebook und WLAN.....	265
<i>Julia Sonnberger, Aleksander Binemann-Zdanowicz</i> KOPRA – ein adaptives Lehr-Lernsystem für kooperatives Lernen .....	274
<i>Thomas Sporer</i> Knowledgebay – Lernspiel für digitale Medien in der Hochschullehre .....	286
<i>Friedrich Sporis</i> Der Einsatz digitaler Medien in stark standardisierten Lehrveranstaltungen. Ein empirischer Bericht aus dem Bereich Rechnungswesen .....	298
 <b><i>Die 5%-Hürde</i></b>	
<i>Peter Baumgartner</i> Didaktik und Reusable Learning Objects (RLOs) .....	309
<i>Doris Carstensen, Alexandra Sindler</i> Strategieentwicklung aus der Perspektive der Mediendidaktik. Zusammenhänge in der Organisation erkennen, schaffen und verändern .....	326
<i>Peter F. Elzer</i> Ein integriertes Lehrkonzept mit elektronischen Medien .....	339
<i>Michael Endemann, Bernd Kurowski, Christiane Kurowski</i> Verstetigung und Verbreitung von E-Learning im Verbundstudium. Onlinebefragung als Promotor und Instrument zur Einbeziehung der Lehrenden bei der Entwicklung und Umsetzung .....	349
<i>Beate Engelbrecht</i> IWF-Mediathek geht in den Hochschulen online .....	362
<i>Steffi Engert, Frank von Danwitz, Birgit Hennecke, Olaf A. Schulte, Oliver Traxel</i> Erfolgreiche neue Wege in der Verankerung digitaler Medien in der Hochschullehre. Schlussfolgerungen für Strategien der Nachhaltigkeit .....	375

<i>Gudrun Görlitz, Stefan Müller</i> Nachhaltiger Einsatz von Online-Lernmaterialien an der Technischen Fachhochschule Berlin .....	388
<i>Urs Gröhbiel, Armin Seiler, Andreas Blindow</i> Marketing via WWW – Reorganisation unter Einbeziehung neuer Lerntechnologien.....	397
<i>Marc Kretschmer</i> Infrastrukturen für das E-Learning im Hochschulsektor .....	407
<i>Birgit Oelker, Herbert Asselmeyer, Stephan Wolff</i> Routine in der wissenschaftlichen Weiterbildung?! E-Learning im Master-Studiengang Organization Studies .....	416
<i>Ulrike Rinn, Katja Bett</i> Revolutioniert das „E“ die Lernszenarien an deutschen Hochschulen? Eine empirische Studie im Rahmen des Bundesförderprogramms „Neue Medien in der Bildung“ .....	428
<i>Alexander Roth, Michael Scholz, Leena Suhl</i> Webbasiertes Lehrveranstaltungsmanagement. Effizienzsteigerung durch horizontale Integration von Lehr-/Lerntechnologien.....	438
<i>Robert Stein, Heike Przybilla</i> Netzgestützter Wissenserwerb und Multimedia im Bauingenieurwesen. Die Lehr-, Lern- und Arbeitsplattform UNITRACC .....	450
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren .....	462



## **Strategieentwicklung aus der Perspektive der Mediendidaktik**

Zusammenhänge in der Organisation erkennen,  
schaffen und verändern

### **1 Einleitung**

Wenn man vom Einsatz Neuer Medien in der Lehre spricht, wird häufig nur auf die technische und die didaktische Realisierung mit ihren Veränderungspotenzialen in Lehrveranstaltungen Bezug genommen. Dieser Fokus birgt die Gefahr, den Medieneinsatz allein im Verantwortungsbereich der Lehrenden zu sehen und Einflussfaktoren der Organisation und dem weiteren Umfeld auszublenden.

Der Blick muss zunehmend auf den Gesamtprozess „Neue Medien in der Lehre“ gerichtet werden, dessen Qualität von unterschiedlichen aufeinander abgestimmten Leistungen der gesamten Organisation Hochschule abhängt.

Die Universität Graz verfolgt diesen ganzheitlichen Ansatz, indem die Dimensionen Mediendidaktik und Organisationsentwicklung die Basis des Strategieentwicklungsprozesses bilden und somit der Zusammenhang von Organisationsfaktoren, Gestaltungsaspekten medienbasierter Lernarrangements und Studienleistung gefördert wird. Die nachstehende Fallstudie über die Universität Graz rekonstruiert die Organisation und Strukturierung des Bereiches Neue Medien seit 2000 und den darin eingebetteten Strategieentwicklungsprozess.

### **2 Neue Medien fördern Veränderungen in der Organisation**

Neue Medien in der Lehre konnten an der Universität Graz bereits auf eine längere Tradition verweisen, als die Universitätsleitung 2000 die nachhaltige Strukturierung und Bearbeitung des Themas im Sinne eines Strategieentwicklungsprozesses beschloss. Sie intendierte eine eher evolutionäre Weiterentwicklung des Sektors, nicht zuletzt, weil Veränderungspotenziale, Projekte und Entwicklungen bereits vorlagen. Die Fakultäten hatten bis zu diesem Zeitpunkt Infrastruktureinheiten wie kleinere Lernsäle, Entwicklungsgruppen, eigene Lehradministrationssysteme, Raumausstattungen aufgebaut und in diesem Umfeld vielfältige Entwicklungen im Bereich medienbasierter Lehre initiiert.

Auch in der Universität Graz geht von den Medien die „Unwiderstehlichkeit des Wandels“ (Ortmann, 2000, S. 375) aus, so dass bis zu einem gewissen Grad ohne steuernde Vorgaben in der Organisation Veränderungen stattfinden. Die Akteure auf dem Feld der Neuen Medien sind in der Regel Pioniere, die mit erheblichem persönlichen Einsatz und um den Preis einer Vergrößerung ihres Aufgabenspektrums (Stichwort „Multifunktionalität“ der Lehrenden) ihre Entwicklungen vorantreiben. Gleichzeitig sind sie kaum miteinander vernetzt und agieren weitgehend autonom. Dies entspricht den nur schwachen Bindungen in Universitäten, die auch als „loosely coupled systems“ (Weick, 1976) gelten.

Die Vernetzung zwischen diesen lose verbundenen Beteiligten und deren Perspektiven ging vom Vizerektorat Lehre und Personalentwicklung aus. Zudem standen über mehrere Jahre Mittel für die Personalentwicklung, Qualifizierungsmaßnahmen und Projektförderungen bereit. Weiters förderte die Aufmerksamkeit und Anerkennung von Seiten der Universitätsleitung den Prozess. Sie vermittelte mit diesen symbolischen Handlungen ihren Veränderungswillen und schaffte ein Klima, das Engagement und Experimente unterstützt. Eine weitere Komponente bildete die inhaltliche Schwerpunktsetzung innerhalb der Strategieentwicklung, die in der Universität Graz in der Mediendidaktik lag. Schließlich sei noch als eine Hintergrundinformation der „lange Atem“ erwähnt, aus dem sich die Kontinuität der Strategieentwicklung ableitete. Dieser ist in Universitäten besonders wichtig, um im Spannungsfeld der flexiblen Wahrnehmung von Entwicklungschancen und der relativen Resistenz gegenüber Veränderungen zu bestehen.

### **3 Phasen der Strategieentwicklung**

An der Universität Graz wurde bewusst eine langsamere Entwicklung von neuen Standpunkten und Entscheidungsstrukturen zu den Neuen Medien gepflegt. Kennzeichnend für diese evolutionäre Strategie ist die Vielzahl kleinerer Veränderungen, die sich potenziell über einen längeren Zeitraum hinweg zu umfassenden Veränderungen verdichten. Ein Nachteil dieses Ansatzes ist, dass weit reichende Handlungen und durchgreifende Einschnitte fehlen und somit leicht der Eindruck entsteht, es geschehe wenig. Umso mehr Bedeutung haben daher an der Universität Graz neben den objektiven Rahmenbedingungen formale und informelle Informationssysteme gewonnen, die zu Kommunikationssystemen im Sinne des Community Buildings wurden. Diese dienten dem Aufbau von Wissen und Bewusstsein über Neue Medien mit möglichst vielen Akteuren im ExpertInnennetz. So wurden in der ersten Phase des Strategieentwicklungsprozesses Akteure adressiert, die sich bereits als ExpertInnen mit Neuen Medien in der Lehre aktiv beschäftigten.

In der zweiten Phase konnte dieses ExpertInnennetzwerk durch eine klassische Organisationsentwicklungsmaßnahme nach dem Survey-Feedback-Modell mit Er-

hebungen weiterentwickelt werden. Zum einen wurde der Versuch unternommen die Entscheidungs- und Infrastruktur zu organisieren. Hierzu fand eine Erhebung statt, und zwar der Support-Struktur, um einen Überblick der Infrastruktur zu gewinnen. Die Ergebnisse der Erhebung zeigten auf, wie unverbunden die unterstützenden Einheiten sind und welche Anforderungen an die Entscheidungsstrukturen bestehen. Daraufhin wurde ein Modell der Entscheidungsstrukturen entwickelt.

Parallel zur Entwicklung der Entscheidungsstrukturen sollten die Neuen Medien inhaltlich durch eine Erhebung der mediendidaktischen Konzepte konturiert werden. Die Rückmeldung dieser Erhebungsergebnisse durch Einzelfeedback und größere Informationsveranstaltungen förderte die Entwicklung von Standards bei mediengestützten Lernarrangements und bewirkte unmittelbare Qualitätsverbesserungen in der Lehre.

Die dritte Phase des Strategieentwicklungsprozesses kennzeichnet die Fokussierung der Mediendidaktik in Lernarrangements, die vor allem die Arbeitsteiligkeit im Entwicklungs- und Durchführungsprozess berücksichtigt. Mit diesem Fokus wird das Zusammenspiel der „lose verbundenen“ Akteure und Komponenten auf der Mikroebene gefördert.

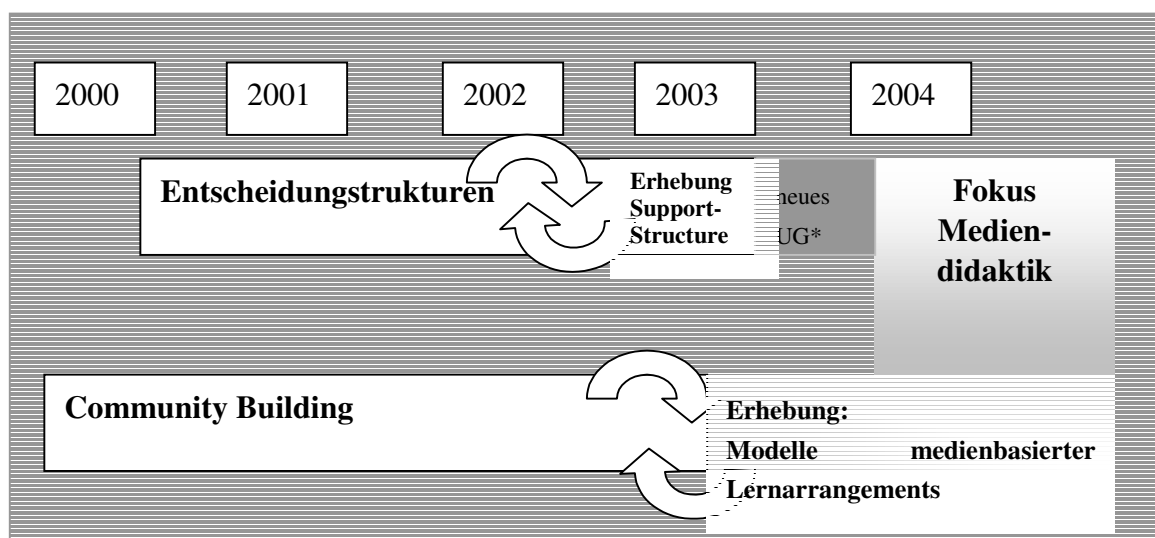


Abb. 1: Phasen der Strategienentwicklung \* Universitätsgesetz

### 1. Phase: ExpertInnennetzwerk und Community Building (CB)

Aus den weitgehend unverbundenen Akteuren, die sich mit der Thematik inhaltlich, entwickelnd oder technisch beschäftigen, sollte eine horizontal organisierte Gemeinschaft an der Universität Graz entstehen. Generelle Kennzeichen für Communities sind ein spezifischer Interessenshintergrund und die Integration von Inhalten und Kommunikation; ihre zentralen Funktionen sind der Informationsaustausch der Mitglieder in organisierten Kommunikationskontexten und die Etablierung einer Teilhaberschaft.

Für das CB an der Universität Graz liegen Konzepte und Settings vor, wie etwa regelmäßige interne thematische Veranstaltungen, die der ExpertInnen-diskussion dienen, der „Tag der Neuen Medien“ sowie Wettbewerbe und Auszeichnungen und schließlich das Internetportal „Neue Medien in der Lehre“. Insgesamt hat es mehr als zwei Jahre gedauert, bis eine Community entstanden ist, die folgende Charakteristiken aufweist:

*Ein offenes Medium erfordert offene Organisations- und Kooperationsformen:*

Das Internet – das meistgenutzte neue Medium – durchzieht die Universität auf allen Ebenen und es ist derart flexibel, dass es bereits mit wenigen Handgriffen, sollten keine restriktiven Vorkehrungen vorliegen, mitgestaltet wird. Die Offenheit des Mediums scheint ein wesentlicher Motivationsfaktor für viele Beteiligten zu sein, damit zu experimentieren und auf die Suche nach Innovationen zu gehen – entsprechend war eine vitale, offene Organisationsform der Beteiligten zu finden.

*Der spezifische Interessenshintergrund „Neue Medien“ ist ein Querschnittsthema:* Neue Medien sind ein Querschnittsthema, das alle Leistungsbereiche der Universität durchzieht. Die Gemeinsamkeit des Interessenshintergrunds Neue Medien kann eine Bindungskraft entfalten, um über Disziplinen, Organisationshierarchien und Funktionsgruppen hinweg zu vernetzen.

*Neue Medien sind ein spezialisiertes Praxisfeld:*

Der erfolgreiche praktische Einsatz von Neuen Medien basiert auf mehrstufigen Produktions-, Entwicklungs- und Vermittlungsprozessen, die unterschiedliche und neue Kompetenzfelder arbeitsteilig zusammenführen. Aufgrund der Spezialisierung können Neue Medien in der Universität als ein Praxisfeld bezeichnet werden, das in einer „Community of Practice“ organisiert werden kann.

*Inhalte und Informationen kommunizieren:*

Wichtig für eine „Community of Practice“ ist der Austausch von Inhalten und Informationen, um mit den beschleunigten Entwicklungsprozessen Schritt zu halten. Dies ist eine zentrale Kooperationsform, um eine langfristige Qualitätssteigerung in der Lehre durch den Einsatz Neuer Medien zu bewirken.

*Integration und interne (Ver-)Netzung gestalten:*

Die Herausforderung liegt darin, die unterschiedlichen Kompetenzen aufeinander zu beziehen und in Arbeitsprozessen zu integrieren. Damit stößt der Gegenstandsbereich Neue Medien an verschiedene Grenzen und Übergänge innerhalb der Organisation Universität. Im Zuge der Modernisierung von Universitäten steigt der Anteil solcher Strukturierungen, die ganzheitliche Prozesse gestalten und die Leistungsfähigkeit größerer Einheiten zum Ziel haben (Stichworte: ex-post Steuerung, Zielvereinbarungen).

### *Transparenz:*

Das Thema NM wird in der Community transparenter, weil Beiträge und Dienstleistungen der Beteiligten eine „Eintrittskarte“ darstellen. Dies schließt nicht aus, dass auch jene, die „nur“ interessiert sind, den Prozess mitverfolgen können. In der Folge werden z.B. Erhebungen (s. Support-Structure und Mediendidaktik) aktiv unterstützt. Eine interne Formierung der Initiativen entfaltet Wirkungen nach außen, die für kompetitive Förderverfahren und die Profilbildung der Universität förderlich sind.

### *Erst die reale und dann die virtuelle Gemeinschaft:*

Zeichnen sich moderne Communities vor allem dadurch aus, dass sie auf virtuelle Organisationsformen und technologischen Werkzeugen wie Mailinglisten, Foren, Websites oder Portale zurückgreifen, zeigte sich bei Beginn des CBs an der Universität Graz, dass diese Formen wenig Akzeptanz finden. Hingegen nahmen mehr und mehr Universitätsangehörige bis hin zu Studierenden an Veranstaltungen rund um das Thema Neue Medien teil. Erst nachdem diese Events zu Konstituierung einer Gemeinschaft und zum realen Kennenlernen der Akteure führten, wurde das Portal Neue Medien als Informations- und Kommunikationsplattform wahrgenommen.

## **2. Phase: Erhebungen und Entscheidungsstrukturen**

### *Support-Structure und Entscheidungsstrukturen*

Die erste Erhebung der Neuen Medien hatte 2002 die Support-Structure zum Gegenstand. An der Universität Graz haben sich Service-Einrichtungen für den Bereich Neue Medien in der Lehre auf zentraler Ebene (Abteilung Lehrentwicklung | ZID | Bibliothek | Mediathek | Abteilung Personalentwicklung) sowie an den jeweiligen Fakultäten mit ihren Kernbereichen etabliert. Woran es jedoch fehlt ist ein Überblick und ein Verzeichnis der dort bereitgestellten Services und Infrastrukturen. Ein unmittelbares Ergebnis der Erhebung war die faktische Bestätigung dessen, was nahezu jeder vermutet hat: Mehrfachausstattungen, Inselösungen und fehlende Koordination. Unter Berücksichtigung dieser Rahmenbedingungen kamen bei einer ersten Präsentation der Erhebungsergebnisse alle Beteiligten zur Ansicht, dass einerseits eine Koordination der Angebote notwendig ist, andererseits die Eigenständigkeit der dezentralen Serviceeinrichtungen erhalten bleibt. Beabsichtigt ist, ein adressatengerechtes Spektrum von Leistungen bereitzustellen, die ressourcenschonend, effizient, aber auch hoch spezialisiert und an den Bedürfnissen der Zielgruppe orientiert sind. Dies erforderte neue Entscheidungsstrukturen.

Eine Schwierigkeit lag darin, dass an der Universität anteilig die vier allgemeingültigen Typen von universitären Entscheidungsstrukturen – die büro-

kratischen, die kollegialen, die politischen und das Mülleimermodell<sup>1</sup> (Sporn 2001, S. 105) – auch im Bereich der Neuen Medien vorlagen. Diese Strukturen gingen noch zurück auf Zeiten relativ guter Ausstattungen. Mit rückläufigen Budgets wurde der Ruf nach abgestimmten Strategien vordergründig in der Ressourcenverwendung immer lauter. Fakultäten monierten zu Recht, dass der kosten- und entwicklungsintensive Sektor koordiniert gehöre, um Synergien zu nutzen und Parallelentwicklungen zu verhindern. Hierzu wäre auf den ersten Blick ein *bürokratisches Modell* mit formalen Regelungen der Mittelzuweisung oder zentral gesteuerten Beschaffungen geeignet. Dieses hat in der Vergangenheit – so die Erfahrungsberichte zahlreicher Akteure – die Entwicklung der Neuen Medien in der Lehre gebremst. Sollte die hohe Motivation nicht sinken, war auf alternative Entscheidungsstrukturen zu setzen, die Transparenz, Abstimmung und Grundsätze in den Vordergrund stellen.

Ein erster Schritt zum Aufbau einer ES war die Einberufung der Projektgruppe Neue Medien als Arbeitsgruppe der Integrierten Universitätskommission Lehre (IUKL). Die Projektgruppe entspricht weitgehend dem Modell der *kollegialen Entscheidung*. Aus den Fakultäten sowie aus den Dienstleistungseinrichtungen wurden Delegierte entsendet. Die Projektgruppe versammelte in dieser Formation die Expertise aus Lehre, Serviceeinrichtungen sowie der Forschung, um Entscheidungen der IUKL vorzubereiten. Die Gruppe hat sich in ihrer Ausprägung als sehr heterogen erwiesen. Partielle Interessen und Perspektiven wurden vorrangig vertreten. Über mehrere moderierte Sitzungen erarbeitete die Projektgruppe ein gesamtuniversitäres Interessensprofil „Neue Medien in der Lehre“ und zentrale Grundsätze, die im Policy Statement (PS) festgehalten sind. Das PS formuliert eine wohl konturierte Neue-Medien-Strategie. Hier kommt das Modell der *politischen Entscheidungsstruktur* im Sinne der Grundsatzbildung zur Überwindung von Interessenskonflikten zum Tragen.

Die Rückbindung der Ergebnisse der Projektgruppe Neue Medien in die Organisationseinheiten kam nur in Ausnahmefällen vor. Die Gründe hierfür waren vielfältig: Einige Fakultäten bekundeten wenig Interesse an dem Thema; zum Teil verfügten Mitglieder der Projektgruppe NM nicht über eine entsprechende Position in ihrer Organisationseinheit und ein auf Freiwilligkeit beruhendes Entwicklungskonzept wurde nicht überall ernst genommen.

Mit dem Policy Statement gab die Projektgruppe Neue Medien ihren Status als ExpertInnenngremium zur Entscheidungsvorbereitung auf. Sie wurde durch die *monokratischen Organe* (Universitätsleitung/DekanInnen resp. StudiendekanInnen)

---

1 Das Mülleimer-Modell (Cohen/March/Olsen 1972; Cohen/March 1974) bietet eine der einprägsamsten Erklärungen für Entscheidungen in sehr komplexen Organisationen: Beteiligte, Probleme oder Lösungen und die Entscheidungsgelegenheiten sind nur lose miteinander verbunden, so dass Zufälle und Mehrdeutigkeiten genügend Raum haben. Sie entscheiden, wenn die Entscheidungsgelegenheit vorliegt, kaum wenn die anstehende Lösung eines Problems erforderlich ist. Schnelle Lösungen erhalten den Vorzug oder stehen als Antworten auf noch nicht gestellte Fragen im Raum.

abgelöst. Die Umstrukturierung der Entscheidungsprozesse vom Gremienmodell hin zur *zentralen Managementaufgabe* war unter anderem eine Reaktion darauf, dass die Gremienstruktur nur wenig entscheidungsrelevante Rückbindungen in die Fakultäten und Dienstleistungseinrichtungen erzielte, Neue Medien aber im Strategieentwicklungsprozess der Uni an Relevanz gewonnen haben. Hinzu kam die Stärkung der Leitungspositionen in der Universität und deren strategische Ausrichtung.

### *Mediendidaktische Konzepte*

Während der Ausarbeitung des Policy Papers „Neue Medien in der Lehre“ (s.o.) wurde deutlich, dass der Medieneinsatz in erster Linie die Qualitätssteigerung der Lehre zum Ziel hat, womit die Frage der Didaktik in den Mittelpunkt rückt. Aus diesem Grund wurde eine Erhebung und Analyse von „Modellen medienbasierter Lernarrangements“ durchgeführt. Vorrangige Ziele waren a) aus der Lehrpraxis Konzepte abzuleiten, b) einen Kontext der organisationalen Lernkultur herauszuarbeiten und c) über die Mediendidaktik die erfolgreiche und nachhaltige Implementierung Neuer Medien zu gewährleisten. Zunächst wurde ein repräsentatives Gesamtbild des Medieneinsatzes hergestellt. Auf Basis der Ergebnisse aus 43 Fallbeispielen wurden Handlungsperspektiven für eine qualitativ hochwertige Entwicklung medienbasierter Lernarrangements abgeleitet sowie Anknüpfungspunkte zwischen Strategieentwicklungsprozessen der Universität Graz (top-down) und Entwicklungsleistungen der Lehrenden (bottom-up) hergestellt.

Die Rückmeldung der Erhebungsergebnisse an die Interviewten und an eine universitäre Öffentlichkeit führte in einem ersten Schritt zu Maßstäben für mediengestützte Lehre. Mittlerweile ist der Themenbereich Mediendidaktik ein Hauptbestandteil des Neue Medien Portals und bietet mit der dokumentierten Erhebung, ExpertInnenstatements, Verweisen auf die 43 Modelle und praktischen Tipps zur Entwicklung von Lernarrangements mehr als nur Know-how.

Die Erhebung der Mediendidaktischen Konzepte förderte überdies ein Bild der zukünftigen Lernkultur an der Universität Graz. Basis dieser Lernkultur ist die Verbindung der Akteure in der Lehre, das sind Lehrende und Studierende, mit der Gesamtorganisation Universität und mit der dazu gehörigen Infrastruktur. Medienbasierte Lernarrangements scheinen erstmalig ein Einsatzfeld zu bieten, in dem wesentliche Schwachstellen in der Organisation universitärer Lehre aufgebrochen werden können.

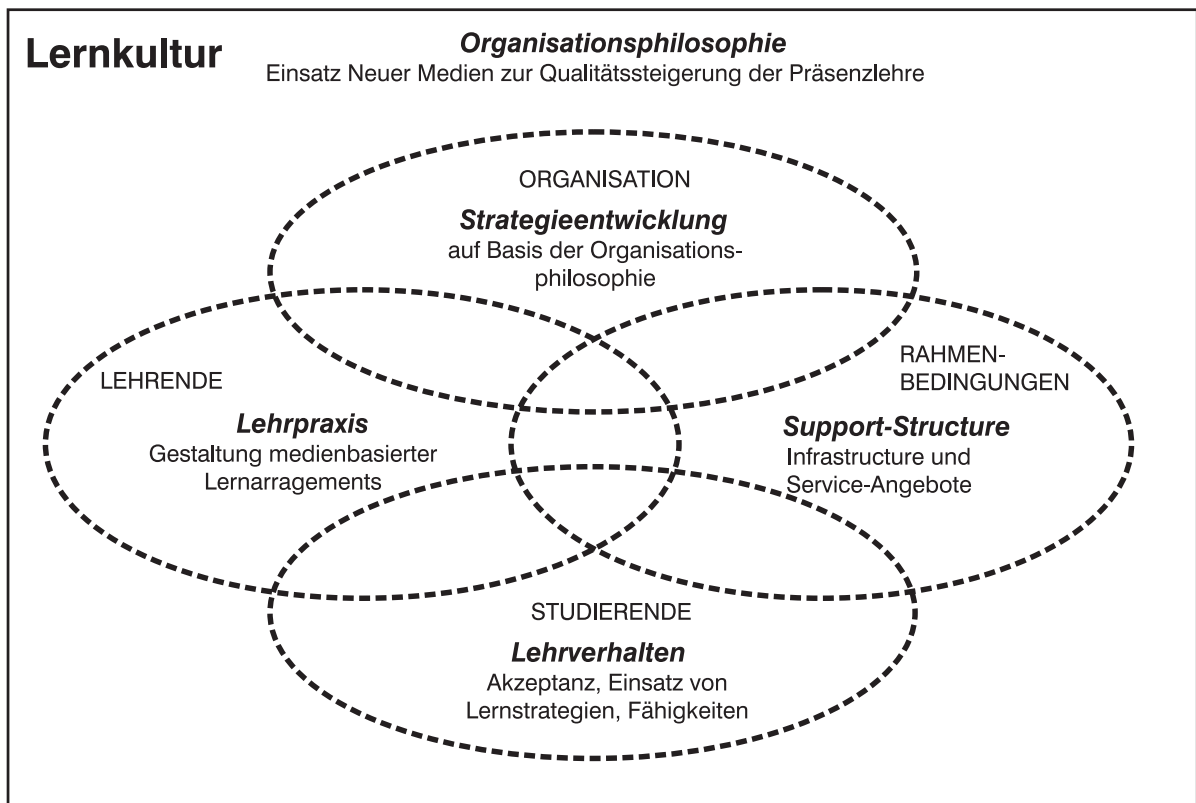


Abb. 2: Organisationsphilosophie und Lernkultur

### 3 Phase Fokussierung der Strategieentwicklungsprozesse auf Mediendidaktik

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse der Erhebung medienbasierter Lernarrangements, dass hinsichtlich der Gestaltung und Durchführung medienbasierter Lernarrangements eine starke Fokussierung auf den Lehrenden stattfindet. „*Alles steht und fällt mit den Fähigkeiten und dem Engagement der Lehrenden*“ (ein Lehrender im Interview, 2003). Grundlegendes Charakteristikum des Medieneinsatzes in der Lehre ist jedoch eine neue Arbeitsteiligkeit im Entwicklungs- und Durchführungsprozess. Dabei kommen mehrere Akteure ins Spiel, deren Bedeutung in der Organisation für medienbasierte Lehre durch die Erhebungen der mediendidaktischen Modelle und der Support-Structure deutlich wurde.

Angelehnt an die Rahmenbedingungen und strategischen Zielsetzungen der Universität Graz werden Möglichkeiten einer Arbeitsteilung entlang des Gestaltungsprozesses medienbasierter Lernarrangements sichtbar, die als Entwicklungskonzept für die Lehre an der Universität Graz wie folgt zusammengefasst sind:



### *Festlegung von Zielen*

*Organisation:* Die strategische Zielsetzung einer „Qualitätssteigerung der Präsenzlehre durch den Einsatz Neuer Medien“ ist bereits im Policy Statement sowie in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen verankert.

*Lehrende:* Neben fachlichen und methodischen Zielen soll diese strategische Zielsetzung, bevorzugt realisiert in Form eines integrativen Konzeptes, wo Neue Medien und die Präsenzlehre gleichwertig zentrale Aspekte von Lernprozessen unterstützen und methodisch verzahnt neue Lernformen darstellen, bei der Gestaltung medienbasierter Lernarrangements die Basis bilden.

*Support-Einrichtungen:* adressantenorientierte Ausrichtung und gemeinsame Abstimmung der Beratungs- und Unterstützungsleistungen an den strategischen Zielen der Organisation.

*Studierende:* Mitgebrachte Kompetenzen und Medienausstattung sollen im Zielfindungsprozess Berücksichtigung finden.

### *Mediendidaktische Planung und Konzeption*

*Lehrende:* Ausgerichtet an den jeweiligen Zielsetzungen richtet sich dieser Tätigkeitsbereich vorwiegend an die Kompetenzen der Lehrenden. Die mediendidaktische Konzeption betrifft insbesondere die Bereiche Gestaltung von medienbasierten Lernumgebungen, Initiierung und Aufrechterhaltung von Lernprozessen, Bewertung des Lernerfolges sowie Qualitätssicherung des medienbasierten Lernarrangements.

*Support-Einrichtungen:* Mediendidaktische Beratungsleistungen, eine transparente interne Kommunikation (Portal, Veranstaltungen, individueller und informeller Austausch), Unterstützung bei rechtlichen Aspekten, Vernetzung und Impulse durch bereits erprobte Modelle medienbasierter Lernarrangements bieten hier wesentliche Unterstützungsleistungen für die Gestaltung von lernwirksamen und alltagstauglichen Szenarien. Diese müssen aber noch untereinander abgestimmt und entlang der gesamten Prozesskette der Mediengestaltung wirksam werden.

*Studierende:* Einbeziehung der Studierenden in den Planungs- und Entwicklungsprozess.

### *Wahl der geeigneten Werkzeuge*

*Organisation:* Nachdem die Landschaft der eingesetzten Plattformen von einer enormen Vielfalt geprägt ist und als Gründe dafür das hohe Maß an Flexibilität und Einfachheit zur Einlösung didaktischer Zielsetzungen genannt werden, sollte eine universitätsweite alltagstaugliche, leistungsfähige und individuell anpassbare Lösung, die zudem eine Verbindung von Lehre und Administration unterstützt, ins Auge gefasst werden. Auf Basis der Ergebnisse der Studie wird ein Contentmanagement-System auf Open-Source-Basis empfohlen.

*Support-Einrichtungen:* Neben Evaluierungen von Software-Lösungen aus technischer und mediendidaktischer Perspektive für eine adäquate Diskussions-

grundlage einer universitätsweiten Produktentscheidung stellen insbesondere eine transparente Kommunikation aktueller Entwicklungen und technische Beratungsleistungen nachgefragte Unterstützungsangebote für Lehrende dar.

*Studierende:* Als weitere Entscheidungsgrundlage für die Produktauswahl sollte auch ein diesbezüglicher Anforderungskatalog an „integrierte E-Learning-Systeme“, ausgearbeitet von Studierenden am Institut für Organisations- und Personalmanagement, dienen.

#### *Ressourcenplanung, Rollenverteilung*

*Organisation:* Entwicklung von adäquaten Organisations- und Finanzierungsmodellen, die eine Arbeitsteiligkeit im Entwicklungs- und Durchführungsprozess beim Einsatz Neuer Medien unterstützen und fördern.

*Lehrende:* Aufgrund der Arbeitsteiligkeit im Entwicklungsprozess und der Lehrpraxis werden zunehmend Kompetenzen im Projektmanagement entscheidende Einflussgrößen für die erfolgreiche Gestaltung medienbasierter Lernarrangements. Zudem ist auch die Bereitschaft einer Beteiligung an Entwicklungsteams ein entscheidendes Kriterium für einen erfolgreichen Medieneinsatz.

*Support-Einrichtungen:* Bereitstellung entsprechender Beratungs- und Weiterbildungsangebote im Projektmanagement mit besonderem Fokus auf eine mediengestützte Lehrpraxis.

*Studierende:* Auch Studierende sollen als handelnde Akteure im Entwicklungsprozess integriert werden.

#### *Technische Realisierung medienbasierter Lernarrangements*

*Organisation:* Beispielsweise Schaffung eines Bezugsrahmens für die Bildung von Entwicklungsteams oder Beauftragung von FachexpertInnen, die von zentraler Ebene entsprechend ausgebildet und über einen längeren Zeitraum Fakultäten bzw. Instituten zur Verfügung gestellt werden.

*Lehrende:* Die Arbeitsteiligkeit des Produktionsprozesses durch Kernteams, die sich in ihren Kompetenzen ergänzen und vorteilhaft vor Ort agieren, kann auf unterschiedliche Weise erfolgen.

*Support-Einrichtungen:* Während der Entwicklung können alle am Prozess Beteiligten kontinuierlich auf individuelle mediendidaktische und technische Beratungsleistungen und Ressourcen zurückgreifen.

*Studierende:* Für eine zielgruppenorientierte Gestaltung bietet es sich an, Studierende in den Entwicklungsprozess mit einzubeziehen. Dabei erwerben sie gleichzeitig zentrale Kompetenzen hinsichtlich der Gestaltung medienbasierter Lernarrangements und bringen aufgrund der Involviertheit in den Entwicklungsprozess von vorn herein die erforderliche Akzeptanz für diese Lernform mit.

### *Durchführung von Lernarrangements*

*Organisation:* Entwicklung von Modellen und Bereitstellung von personellen Ressourcen für diese Form der Arbeitsteiligkeit.

*Lehrende:* Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass insbesondere die leitende, pädagogische und soziale Unterstützung der Studierenden durch Lehrende erfolgen soll, da die Akzeptanz der Studierenden für diese Tätigkeitsbereiche vor allem von Autorität und Fachexpertise abhängt, die in der Person des Lehrenden verankert sind. Administrative, moderierende und technische Unterstützung bietet sich durch zusätzliche TutorInnen an.

*Support-Structure:* Bereitstellung von Möglichkeiten einer begleitenden Qualitätssicherung und Aufzeigen von Handlungsperspektiven.

*Studierende:* Sie sollen durch eine adaptive und selbstregulierte Gestaltung medienbasierter Lernarrangements die Möglichkeit ergreifen, sich selbst zu entwickeln.

### *Qualitätssicherung*

*Organisation:* Festlegung von Qualitätsstandards. In den Qualitätskriterien spiegeln sich insbesondere die strategischen Zielsetzungen der Organisation sowie international anerkannte Qualitätsstandards wider. Sie stellen sozusagen den Leuchtturm um den Themenbereich „Neue Medien in der Lehre“ dar, der zur Orientierung aller am Medieneinsatz Beteiligten, die aus unterschiedlichen Perspektiven heraus agieren, dient. Dabei sollte sich die Qualitätssicherung nicht auf einzelne Lehrveranstaltungen, sondern auf alle am Prozess beteiligten Akteure und ihr Zusammenwirken beziehen.

*Lehrende:* begleitende Qualitätssicherung beim Einsatz Neuer Medien.

*Support-Structure:* Unterstützung bei Qualitätssicherungsmaßnahmen: transparente Kommunikation der Qualitätskriterien anhand eines entwickelten Kriterienkataloges. Durchführung der Qualitätssicherung vor dem Hintergrund einer Zertifizierung von Lehrveranstaltungen, die bereits erforderliche Qualitätsstandards aufweisen, sowie Ableitung von Handlungsempfehlungen für medienpädagogische Weiterentwicklungen.

*Studierende:* konstruktive Rückmeldungen hinsichtlich Lernwirksamkeit und Alltagstauglichkeit der medienbasierten Lernarrangements.

## **4 Fazit**

Die Universität Graz hat im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses begonnen, zahlreiche Elemente der Strategienentwicklung zu integrieren. Vordergrundig setzt die Universität auf das Community Building der Interessierten, das Zusammenspiel der unterstützenden Einrichtungen und Organisationsentwicklung durch Erhebungen und Rückmeldungen in das Erhebungsfeld. Dieses bildet die

Basis für den Aufbau einer modernen kooperativen Organisationsstruktur in dem universitätsweit strategisch ausgesprochen relevanten Sektor der Neuen Medien in der Lehre. Inhaltlich hat die Universität Graz im Rahmen ihres Strategieentwicklungsprozesses ihren Fokus auf die Mediendidaktik gelegt, von dem sie die größte Wirkung auf die künftige Arbeitsteilung in der Lehre, vor allem mit Neuen Medien, erwartet. Aus dieser Perspektive ergibt sich eine praxisrelevante Verbindung von Mediendidaktik und Organisationsentwicklung.

## Literatur

- Astleitner, H. (2002). *Qualität des Lernens im Internet. Virtuelle Schulen und Universitäten auf dem Prüfstand*. Frankfurt/M.: Lang.
- Ballin, B. & Brater, M. (1995). Forschung-Lehre-Lernen. In D. Lenzen (Hrsg.), *Enzyklopädie Erziehungswissenschaften, Band 10*. (S. 314). Stuttgart, Dresden.
- Bates, A.W. (1999). *Managing Technological Change – Strategies for College and University Leaders*. San Francisco: Jossey Bass.
- Bentlage, U. (Hrsg.) (2001). *Studium online. Hochschulentwicklung durch neue Medien*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Brunold, J., Merz, H. & Wagner, J. (2000). *www.cyber-communities.de: Virtual Communities: Strategie, Umsetzung, Erfolgsfaktoren*. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie.
- Cohen, M.D., March, J.G. & Olsen, J. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1–25.
- Cohen, M.D. & March, J.G. (1974). *Leadership and Ambiguity. The American College President*. 2. Aufl. Boston: Harvard Business School Press.
- Ecker, A., Pflichter, F. & Weilguny, A. (2000). *Handbuch: Neue Medien in der Lehre an Universitäten und Fachhochschulen in Österreich*. Wien. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur. Abteilung I/D/1.
- Kirchhöfer, D. (2001). *Widersprüche in der Herausbildung einer Lernkultur*. QUEM-report, 67. (S. 119–129) Berlin.
- Lehner, F. (2000). Chancen und Grenzen der Virtualisierung an Hochschulen. Bestandsaufnahme und Bewertung der Situation in Deutschland. In H. Albach & P. Mertens (Hrsg.), *Hochschulorganisation und Hochschuldidaktik*. ZfB Ergänzungsheft 3. (S. 57–72). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Ortmann, G. (2000). Die Trägheit der Universitäten und die Unwiderstehlichkeit des Wandels. In S. Laske et al. (Hrsg.) (2000), *Universität im 21. Jahrhundert. Zur Interdependenz von Begriff und Organisation der Wissenschaft*. (S. 375–396). München/Mering: Reiner Hampp Verlag.
- Pellert, A. (1999). *Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen*. Wien/Köln/Graz: Böhlau Verlag.
- Rosenstiel, L. v. & Comelli, G. (2003). *Führung zwischen Stabilität und Wandel*. München: Vahlen.
- Sporn, B. (2001) Entscheidungsstrukturen. In: A. Hanft (Hrsg), *Grundbegriffe des Hochschulmanagements*. (S. 105–111). Neuwied/Kriftel: Luchterhand Verlag.

- Weick, K.E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1–19.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.