

Hoppe, Gabriela

## Organisatorische Verankerung von E-Learning in Hochschulen

*Tavangarian, Djamshid [Hrsg.]; Nölting, Kristin [Hrsg.]: Auf zu neuen Ufern! E-Learning heute und morgen. Münster / New York München / Berlin : Waxmann 2005, S. 237-246. - (Medien in der Wissenschaft; 34)*



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Hoppe, Gabriela: Organisatorische Verankerung von E-Learning in Hochschulen - In: Tavangarian, Djamshid [Hrsg.]; Nölting, Kristin [Hrsg.]: Auf zu neuen Ufern! E-Learning heute und morgen. Münster / New York München / Berlin : Waxmann 2005, S. 237-246 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-117592

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

Djamshid Tavangarian,  
Kristin Nölting (Hrsg.)

# Auf zu neuen Ufern!

E-Learning heute und morgen



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 34**

Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft e.V.

ISSN 1434-3436

ISBN 3-8309-1557-8

© Waxmann Verlag GmbH, Münster 2005

<http://www.waxmann.com>

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

Umschlagentwurf: Pleßmann Kommunikationsdesign, Ascheberg

Umschlagbild: Andreas Becker

Druck: Buschmann, Münster

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier, DIN 6738

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

## **Inhalt**

<i>Djamshid Tavangarian, Kristin Nölting:</i> Auf zu neuen Ufern?.....	9
---	---

### **Keynotes**

<i>Fred Mulder:</i> Mass-individualization of higher education facilitated by the use of ICT.....	13
---	----

<i>Stefan Aufenanger:</i> Humboldts virtuelle Erben – die Rolle von E-Learning in Bildungsinstitutionen der Wissensgesellschaft.....	14
--	----

<i>Erik Duval:</i> Beyond Metadata .....	15
---	----

### **Lehr- und Lernszenarien**

<i>Olaf Zawacki-Richter, Joachim Hasebrook:</i> Softskills online? Lernziel interkulturelle Kompetenz.....	17
---	----

<i>Susanne Draheim, Werner Beuschel:</i> Social not technological? – Funktionalitäten und Szenarien für neue Lehr- und Lernformen am Beispiel Weblogs.....	27
--	----

<i>Jürgen Handke:</i> E-Bologna und der Virtual Linguistics Campus.....	37
--	----

<i>Roland Streule, Samy Egli, René Oberholzer, Damian Läge:</i> Adaptive Wissensvermittlung am Beispiel der eLearning-Umgebung „Psychopathology Taught Online“ (PTO).....	47
---	----

<i>Eva Mayr, Birgit Leidenfrost, Marco Jirasko:</i> Effektivität und Effizienz von virtueller und präsen-ter Auseinandersetzung mit Lernmaterialien.....	57
--	----

<i>Bettina Blanck, Christiane Schmidt:</i> „Erwägungsorientierte Pyramidendiskussionen“ im virtuellen Wissensraum <sup>open</sup> sTeam“.....	67
---	----

## **Nachhaltige Erschließung und Archivierung von E-Learning-Content**

*Kai-Uwe Götzelt, Manfred Schertler:*

Bedarfsorientierte Wissensvermittlung durch Kontextualisierung von Lernobjekten ..... 77

*Dirk Burmeister:*

Kognitive Metaphern: Ein Beitrag zur Barrierefreiheit von Online-Lernumgebungen für hörbehinderte Menschen ..... 87

*Peter Baumgartner, Marco Kalz:*

Wiederverwendung von Lernobjekten aus didaktischer Sicht ..... 97

## **Vorgehen und Stolpersteine bei der Einführung von E-Learning in die Hochschule**

*Kolyang:*

Hurdles and Requirements of an African Experience of E-Learning ..... 107

*Amelie Duckwitz, Monika Leuenhagen:*

Top-Down- und Bottom-Up-Strategien für eine erfolgreiche E-Learning-Integration an der Hochschule ..... 117

*Reiner Fuest, Detlev Degenhardt:*

Medien-Team der Universität Freiburg ..... 127

*Stefan Brenne, Bettina Pflöging:*

prometheus – Strukturveränderungen in den Kunstwissenschaften? ..... 137

*Franziska Zellweger:*

Subkulturelle Barrieren im eLearning-Support – Erkenntnisse aus amerikanischen Forschungsuniversitäten ..... 147

*Janine Horn:*

Rechtsfragen beim Einsatz neuer Medien in der Hochschule: Erlaubnisfreie Nutzung urheberrechtlich geschützten Materials in Lehre und Forschung ..... 157

## **Integration in die Organisation**

*Bernd Kleimann, Janka Willige, Steffen Weber:*

E-Learning aus Sicht der Studierenden ..... 167

*Jeelka Reinhardt, Felix Friedrich:*

Einführung von E-Learning in die Hochschule durch Qualifizierung von Hochschullehrenden ..... 177

*Klaus Wannemacher, Bernd Kleimann:*

Geschäftsmodelle für E-Learning ..... 187

<i>Gabriela Hoppe:</i> Der Geschäftsmodellkubus – ein strategisches Planungsinstrument zur nachhaltigen Integration von E-Learning .....	197
<i>Dirk Schneckenberg:</i> The Relevance of Competence in the ICT Policy Goals of the European Commission .....	207
<i>Josef Smolle, Reinhard Staber, Elke Jamer, Gilbert Reibnegger:</i> Aufbau eines universitätsweiten Lerninformationssystems parallel zur Entwicklung innovativer Curricula – zeitliche Entwicklung und Synergieeffekte .....	217
<i>Sabina Jeschke, Olivier Pfeiffer, Ruedi Seiler, Christian Thomsen:</i> „e“-Volution an deutschen Universitäten: Chancen und Herausforderungen durch eLearning, eTeaching & eResearch.....	227
<i>Gabriela Hoppe:</i> Organisatorische Verankerung von E-Learning in Hochschulen .....	237
<i>Robert Gücker, Burkhard Vollmers:</i> Wer, wenn nicht wir? .....	247

## **Bildungsnetzwerke der Zukunft**

<i>Klaus Brökel, Dieter H. Müller, Jörg Bennöhr, Reinhard Rahn, Andre Decker:</i> Analyse der Entwicklung und der Anwendung von eLearning-Angeboten im Ingenieurwesen .....	257
<i>Volker Neundorf, Vera Yakimchuk:</i> GETsoft: am Anfang eines „Bildungsnetzwerks der Zukunft“? .....	267

## **E-Learning im Spannungsfeld zwischen Fachkultur und allgemein didaktischen sowie interdisziplinären Ansprüchen**

<i>Johanna Künzel, Viola Hämmer:</i> DAS.....	277
<i>Rita Kupetz, Birgit Ziegenmeyer:</i> Digitale Medien in der fachdidaktischen Hochschullehre: fachspezifisch, inhaltsorientiert und diskursiv.....	287
Steering Committee und Programmbeirat.....	297
Ergänzende Gutachterinnen und Gutachter, Lokale Organisation.....	298
Veranstalter, Kooperation und Sponsoren.....	299
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren .....	300

## **Organisatorische Verankerung von E-Learning in Hochschulen**

### **Zusammenfassung**

Der erfolgreiche und nachhaltige Einsatz von E-Learning erfordert unter anderem ein durchdachtes organisatorisches Konzept zur Verankerung von E-Learning. Es werden Möglichkeiten der organisatorischen Verankerung von E-Learning anhand ihrer Vor- und Nachteile für verschiedene hochschulische Organisationseinheiten vorgestellt. Anschließend wird dargelegt, wie die offensichtlichen Vor- und Nachteile der verschiedenen Möglichkeiten durch geeignete Anreizsysteme beeinflusst werden können, um zu erreichen, dass Organisationseinheiten zur Umsetzung für sie zunächst suboptimaler Verankerungsalternativen motiviert werden.

### **1 Einleitung**

Die Rahmenbedingungen für Organisation und Wirken von Hochschulen haben sich speziell in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert (vgl. Seufert & Euler, 2005), indem z.B. bei knapper werdenden Finanzmitteln Studierendenzahlen kontinuierlich steigen, der Druck der Leistungstransparenz und -legitimation größer wird oder Hochschulen sich durch Konvergenzeffekte auf dem Bildungsmarkt plötzlich im Wettbewerb mit anderen (kommerziellen) Aus-, Fort- und Weiterbildungsinstitutionen befinden. Hochschulen haben ihre Strukturen allerdings in den letzten Jahrhunderten nur geringfügig und zögerlich verändert. Aufgrund neuer Anforderungen müssen sie jedoch ihre Rolle und ihre Positionierung in der Bildungslandschaft überdenken und sich strategisch positionieren (vgl. Scheidegger, 2001; Hoppe, 2005). Ein Mittel der strategischen Positionierung und Profilbildung, das auch im Hochschulrahmengesetz (HRG) propagiert wird, ist E-Learning. Die Beschäftigung mit E-Learning bietet vielfältige Handlungsoptionen (dies zeigen allein die vielfältigen abgeschlossenen, laufenden und geplanten E-Learning-Projekte, vgl. z.B. DLR, 2004). Zwei Handlungsfelder betreffen die Erstellung eines zweckmäßigen, zielgruppenkonformen E-Learning-Curriculums und die Erarbeitung einer angemessenen E-Learning-Systemarchitektur. Daneben muss im Rahmen der Definition eines nachhaltigen E-Learning-Geschäftsmodells die organisatorische Verankerung von E-Learning geplant werden (vgl. Hoppe, 2005). Die organisatorische Verankerung ist essenziell für Erfolg und Nachhaltig-

keit von E-Learning (vgl. Hohenstein & Tenbusch, 2001; Schulmeister, 2002, Seufert & Euler, 2004; Schönwald, Euler & Seufert, 2004; letztere bieten auch einen Überblick über die organisatorische Verankerung von E-Learning in der Literatur). Organisatorische Verankerung bezieht sich nicht nur auf Aufbewahrungs- bzw. Standorte von E-Learning-Hardware, die Verwaltung von E-Learning-Software und E-Learning-Content und/oder die organisatorische Zugehörigkeit von E-Learning-Personal (z.B. Administratoren und Tutoren). Vielmehr wird sie in einem weiten Sinne verstanden, der neben Fragen des operativen Betriebs eines E-Systems auch dessen strategische Planung umfasst (vgl. zur strategischen Planung des E-Learning-Einsatzes in Hochschulen ausführlich Hoppe 2005).

Im Folgenden werden Möglichkeiten der organisatorischen Verankerung von E-Learning vorgestellt. Anschließend wird darauf eingegangen, wie die offensichtlichen Vor- und Nachteile der verschiedenen Möglichkeiten vor dem Hintergrund aktueller Anforderungen an Hochschulen durch geeignete Anreizsysteme ergänzt werden können; so kann erreicht werden, dass Organisationseinheiten zur Umsetzung für sie zunächst suboptimaler Verankerungsalternativen motiviert werden.

## **2 Neue Anforderungen an Hochschulen**

Neue Anforderungen an Hochschulen, die bei der strategischen Planung der sinnvollen und nachhaltigen organisatorischen Verankerung von E-Learning und der Schaffung von Anreizstrukturen, beachtet werden müssen, sind in nachfolgenden Aspekten zusammengefasst (vgl. auch Müller-Böling, 2000):

- Veränderungen müssen von den Hochschulen selbst akzeptiert, bewältigt und umgesetzt werden und daher von ihnen ausgehen oder zumindest getragen werden.
- Hochschulweite oder zumindest fakultätsweite Interessen müssen im Vordergrund individueller Interessen stehen.
- Hochschulen haben einen gesamtgesellschaftlichen Bildungsauftrag zu erfüllen und sind der Qualität in Forschung und Lehre verpflichtet.
- Hochschulen müssen wirtschaftlich arbeiten, sind bei ihrer Arbeit jedoch durch ein hohes Maß an Autonomie charakterisiert und verfolgen nicht primär das Ziel der Gewinnmaximierung.
- Die Attraktivität im internationalen Wettbewerb muss gesteigert werden.

Hochschulen müssen sich, um effizient und wettbewerbsfähig zu sein und zu bleiben, stärker von anderen Bildungsinstitutionen abgrenzen. Dies kann durch die Dekonstruktion der Wertkette und Konzentration auf die jeweiligen Kernkompetenzen geschehen, um ein profilbildendes Leistungsportfolio zu entwickeln. Kooperationen dienen dazu, fehlende Aktivitäten bzw. Kompetenzen zu ergänzen.



### **3 Möglichkeiten der organisatorischen Verankerung von E-Learning in Hochschulen im Vergleich**

#### **3.1 Organisatorische Verankerung und strategische Planung**

E-Learning-Strategien können von und für verschiedene(n) Organisationsebenen konzipiert sein. Relevante hochschulische Organisationsebenen sind die Hochschule, die Fakultät, der Studiengang, die Lehrereinheit sowie die einzelne Lehrveranstaltung. Hinsichtlich der Strategieformulierung auf bzw. für verschiedene(n) Organisationsebenen stehen sich positive und negative Argumente gegenüber, die nachfolgend zusammengefasst sind (vgl. Tab. 1).

Aufgrund der Heterogenität hochschulischer Organisationseinheiten ist es grundsätzlich anzustreben, E-Learning-Strategien für eine eher niedrige Organisationsebene zu entwerfen. Dies ergibt sich speziell daraus, dass sie spezifische Aussagen über Lernziele, Lerninhalte, Ressourcen oder die verfügbare Infrastruktur beinhalten, die z.B. für eine gesamte Hochschule nicht eindeutig getroffen werden können. Weiterhin ist die Strategieerstellung und -umsetzung sehr zeitaufwändig und komplex, was ebenfalls als Problem für eine zentrale, hochschulweite Strategie gelten kann (vgl. Seufert & Euler, 2004).

Auf eher niedrigen Organisationsebenen ist die Komplexität handhabbarer und die Motivation zur Umsetzung der Strategie und die Identifikation mit dieser oftmals höher als bei zentralen Strategien. Auch die Annahme, dass pädagogisch-didaktische Ziele den Ausgangspunkt des Einsatzes von E-Learning darstellen sollten, spricht für eine Strategieformulierung auf einer Organisationsebene mit einheitlich bestimmbarer pädagogisch-didaktischen Zielrichtung (z.B. Studiengang oder Lehrveranstaltung). So wird die zielgruppenspezifische Information, Kommunikation und Motivation zum E-Learning-Einsatz erleichtert. Vielfach führen E-Learning-Aktivitäten eher niedriger hochschulischer Organisationseinheiten jedoch zu Insellösungen, die auf Interessen Einzelner ausgerichtet und nicht ohne weiteres übertragbar sind. Eine Abstimmung mit dem hochschulischen Leitbild, gesamthochschulischen Zielen und weiteren E-Learning-Projekten erfolgt selten (vgl. Gröbhel, 2003). Möglichkeiten der Ressourcenteilung werden so oftmals nicht genutzt, es erfolgen sich überschneidende sowie Mehrfachentwicklungen. Eine sinnvolle Strategieformulierung für niedrigere Organisationsebenen verlangt außerdem, dass Beteiligte der entsprechenden Organisationseinheiten in die Strategieformulierung involviert werden müssen. Je niedriger die Organisationsebene, desto mehr Personen müssen beteiligt werden. Je mehr Personen mit wahrscheinlich differierenden Zielvorstellungen und Bedürfnissen jedoch an der Strategieformulierung beteiligt sind, desto komplexer wird der Strategiefindungsprozess. Eine für jeden zu 100% passende Strategie zu finden, ist unmöglich.

	<b>Pro</b>	<b>Contra</b>
hochschulweite Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hochschulweite Konsistenz</li> <li>- zentrale Vorgaben möglich</li> <li>- Nutzung hochschulweiter Skaleneffekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komplexität</li> <li>- differierende Ziele</li> <li>- fehlende Motivation unterer Ebenen</li> </ul>
fakultätsweite Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fakultätsweite Konsistenz</li> <li>- Nutzung fakultätsweiter Skaleneffekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komplexität bei heterogenen Lehreinheiten</li> <li>- differierende Ziele</li> <li>- fehlende Motivation unterer Ebenen</li> <li>- ggf. Vernachlässigung von Skaleneffekten</li> </ul>
studiengangweite Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- studiengangweite Konsistenz</li> <li>- Nutzung fakultätsweiter Skaleneffekte</li> <li>- optimale Abstimmung auf Studierende</li> <li>- Kooperationsmöglichkeiten aufgrund klarer Ordnungen</li> <li>- Nähe der Beteiligten</li> <li>- ähnliche Ziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ggf. Komplexität des Studiengangs</li> <li>- ggf. fehlende Motivation unterer Ebenen</li> <li>- ggf. Vernachlässigung von Skaleneffekten</li> </ul>
lehreinheits-individuelle Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Umsetzungsmotivation</li> <li>- gute Abstimmung auf Lehrveranstaltungen</li> <li>- Nähe der Beteiligten</li> <li>- ähnliche Ziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fehlende Abstimmung mit anderen hochschulischen E-Learning-Aktivitäten</li> <li>- ggf. Vernachlässigung von Skaleneffekten</li> </ul>
lehrveranstaltungs-spezifische Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Umsetzungsmotivation</li> <li>- gute Abstimmung auf Lehrveranstaltungen</li> <li>- Nähe der Beteiligten</li> <li>- gleiche Ziele</li> <li>- Berücksichtigung der Einflussfaktoren auf das Lernen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fehlende Abstimmung mit anderen hochschulischen E-Learning-Aktivitäten</li> <li>- ggf. Vernachlässigung von Skaleneffekten</li> </ul>

Tab. 1: Argumente für und gegen verschiedene Varianten der organisatorischen Verankerung von E-Learning aus strategischer Sicht (vgl. Hoppe, 2005)

Diese Aspekte sowie die Tatsache, dass bestimmte Skaleneffekte und Kooperationsmöglichkeiten nicht vernachlässigt werden dürfen, bestimmte zentrale Vorgaben (z.B. Rahmenverträge) eingehalten werden müssen und eine Abstimmung mit weiteren Hochschulstrategien (z.B. Informatikstrategie) erfolgen muss, führen dazu, dass eine Strategieformulierung nicht auf bzw. für Lehreinheits- und Lehrveranstaltungsebene erfolgen kann. Wirtschaftlichkeits- und Qualitätsgesichtspunkte sprechen vielmehr für eine hochschulweite Strategieformulierung (Löhrmann, 2004). Auch ist strategische Planung per se eine zentrale Aufgabe des Managements, in Hochschulen also der Hochschulführung, da sie die strategische Positionierung und Profilierung erlaubt. Im Gegenzug spricht die fehlende Kompetenz, die Bedürfnisse aller Organisationseinheiten adäquat berücksichtigen zu können,

gegen eine hochschulweite Strategieformulierung. Sinnvoll ist daher im Sinne eines Gegenstromverfahrens (top-down-/bottom-up-Planung) eine Rahmenvorgabe durch die Hochschulführung, die verbindliche Eckpunkte einer ganzheitlichen E-Learning-Strategie enthält (vgl. auch Müller-Böling & Küchler, 1998; HRK, 2003; Seufert & Euler, 2004; Hoppe, 2005; Zawacki-Richter, 2005). Aus ihr können dann vorläufige Teilpläne abgeleitet werden. Ausgehend von niedrigeren Organisations- bzw. Planungsebenen erfolgt dann eine Überprüfung der Teilpläne auf Realisierbarkeit bzw. ggf. ihre Anpassung in Abstimmung mit der Rahmenvorgabe. Auf diesem Wege wird eine Fundierung und Operationalisierung der E-Learning-Strategie durch Abstimmung aller Organisationsebenen erreicht.

### **3.2 Organisatorische Verankerung und operativer Betrieb**

Von der organisatorischen Einordnung bzw. Verankerung der strategischen E-Learning-Planung in Hochschulen zu trennen ist die Verankerung der operativen E-Learning-Aktivitäten sowie der einzelnen Systemkomponenten (Hardware, Software, Content, Administratoren und Anwender, organisatorische Regelungen und Konzepte) in der Hochschule. Zur Bestimmung der geeignetsten Alternative müssen die in Frage kommenden Optionen zunächst aus organisatorischer, personeller, sozialer, rechtlicher, finanzieller und wirtschaftlicher Sicht auf ihre Durchführbarkeit geprüft werden. Weiterhin können Kosten-Nutzen- oder Nutzwertanalysen zum Einsatz kommen, um die effizienteste Alternative zu bestimmen. Die sinnvolle Einbindung der E-Learning-Aktivitäten in die vorhandenen Hochschulstrukturen ist notwendig, um ein organisatorisch reibungsloses Funktionieren des E-Learning-Systems zu gewährleisten (vgl. auch Hohenstein & Tenbusch, 2001).

Aufbauorganisatorisch sind personale Zuordnungsbeziehungen, Stellen und Instanzenwege zu klären. Die Einrichtung eigener Stellen kann bei komplexen und/oder umfangreichen E-Learning-Angeboten sinnvoll sein. Typische Aufgaben im operativen Betrieb eines E-Learning-Systems, die ggf. zur Einrichtung eigener Stellen führen können, sind (Weiter-)Entwicklungstätigkeiten, Aktualisierungstätigkeiten, Administrationstätigkeiten, Bereitstellung von Druck-, Scan- und Videoschnittdiensten, Zusammenstellung und Verwaltung von Lernmodulen, Lernobjektmanagement, Verwaltung von E-Learning-Technologie (z.B. ein Multimediahörsaal), Durchführung und Koordination von Qualifizierungsmaßnahmen, pädagogisch-didaktische, technologische und ökonomische (einschließlich rechtliche) Beratung beim E-Learning-Einsatz sowie Vermarktung von E-Learning-Angeboten. Vorteilhaft an eigenen Stellen ist, dass Tätigkeiten nicht nebenher ausgeführt werden müssen; Konzentration und Spezialisierung werden ermöglicht. Denkbar ist auch die Schaffung eines E-Learning-Kompetenzzentrums (vgl. auch Bachmann, 2001). Die zentrale Verwaltung von Systemkomponenten sowie die zentrale Durchführung oder

zumindest Koordination von E-Learning-Aktivitäten ist dann sinnvoll, wenn Synergieeffekte genutzt und Stellen angemessen ausgelastet werden können (vgl. Löhrmann 2004). Zu beachten ist allerdings, dass bestimmte Aktivitäten (z.B. Tutoring zu einer bestimmten Lehrveranstaltung) nur dezentral durchgeführt werden können.

Werden neue Organisationseinheiten bzw. -strukturen aufgebaut, müssen die bestehenden Strukturen zwar berücksichtigt werden, um Kompetenzunklarheiten und Doppelspurigkeiten zu vermeiden (vgl. Schönwald, Euler & Seufert, 2004). Aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten sollten bei entwicklungsfähigen Organisationseinheiten jedoch stets die Einbindungsmöglichkeiten geprüft werden. Als weitere Möglichkeit des wirtschaftlichen E-Learning-Einsatzes muss das Outsourcing betrachtet werden (vgl. auch Schönwald, Euler & Seufert, 2004; Zawacki-Richter, 2005). Bei allen aufbauorganisatorischen Veränderungen müssen Akzeptanzbarrieren in Betracht gezogen werden, die sich z.B. durch den Entzug von Aufgaben und Kompetenzen oder neue (vorgesetzte) Mitarbeiter ergeben können.

Ablauforganisatorisch ergeben sich Änderungen in der Aufgabenerfüllung. Das Ausmaß der Änderungen hängt wesentlich vom „Virtualisierungsgrad“ des E-Learning-Angebots ab. Speziell der Einsatz umfassender Lernsysteme bzw. Lerncontentmanagementsysteme bietet als großen Vorteil die einheitliche Unterstützung vielfältiger E-Learning-Tätigkeiten. Nutzer müssen sich jedoch an eine spezifische Navigationsstruktur gewöhnen und werden mit einer veränderten Aufgabenerfüllung (besonders hinsichtlich Information und Kommunikation sowie Studierenden-, Veranstaltungs- und Prüfungsverwaltung) konfrontiert.

Organisatorische Veränderungen, sowohl aufbau- als auch ablauforganisatorisch, können stets damit verbunden sein, dass ein Teil der Beteiligten – häufig die nicht in den Planungsprozess involvierten – sich als Betroffene fühlt und Akzeptanz- und/oder Motivationsbarrieren aufbaut. Dies ist speziell im Hochschulbereich, in dem sich Strukturen – wenn überhaupt – nur zögerlich verändern, zu befürchten. Hier sind ggf. geeignete Anreizsysteme gefragt, um alle Hochschulmitglieder zur Verfolgung der angestrebten Verankerungsmöglichkeit zu motivieren.

#### **4 Anreizsysteme für die Umsetzung eines gesamthochschulisch optimierten Verankerungskonzepts für E-Learning**

Die im vorangehenden Abschnitt geschilderten Vorteile verschiedener organisatorischer Verankerungsmöglichkeiten von E-Learning in Hochschulen stellen bereits offensichtliche Gründe bzw. Anreize für bestimmte Organisationseinheiten bzw. Beteiligte dar, die entsprechende Alternative zu verfolgen. Da die Aspekte, die für eine Organisationseinheit einen spezifischen Vorteil bedeuten, gleichzeitig für eine Einheit auf einer anderen Organisationsebene einen gravierenden Nachteil be-

deuten können, sind ggf. geeignete Anreizsysteme notwendig. Durch geeignete Anreizsysteme können Akzeptanzbarrieren beseitigt und Organisationseinheiten motiviert werden, die Verankerung von E-Learning auf einer von ihr zunächst nicht favorisierten Organisationsebene zu tolerieren bzw. sogar zu unterstützen.

Speziell liegt der Fokus auf einer organisatorischen Verankerung von E-Learning, die die im Vorfeld dargelegten neuen Anforderungen an Hochschulen berücksichtigen. Es müssen zentrale Rahmenvorgaben sowie eine zentrale Verwaltung strategisch bedeutsamer Komponenten des E-Learning-Systems erlaubt sein. So können eine ganzheitliche Wettbewerbsstrategie und Differenzierungsmerkmale erarbeitet und einheitliche Standards und Profilierungsmerkmale verfolgt werden. Nationale und internationale Partnerschaften und Kooperationen sowie bestehende Rahmenverträge können ausgenutzt werden. Gleichzeitig soll die Berücksichtigung von Bedürfnissen und Anforderungen von Organisationseinheiten auf nachgeordneten Ebenen sowie die Integration individuell angepasster Systemkomponenten und Werkzeuge ermöglicht werden. Letzteres ermöglicht es z.B. Lehreinheiten, auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Zielgruppe einzugehen und so den bestehenden Qualitätsansprüchen in Studium und Lehre Rechnung zu tragen. Dies läuft hinaus auf

- eine organisatorische Verankerung der strategischen E-Learning-Planung nach dem bereits skizzierten Gegenstromverfahren (Rahmenvorgaben durch die Hochschulführung, Überprüfung und ggf. Anpassung der Strategie durch nachgeordnete Organisationseinheiten),
- die Zuordnung von E-Learning-Aktivitäten auf möglichst niedriger Ebene,
- die Schaffung eigener E-Learning-Stellen oder das Outsourcing von E-Learning-Aktivitäten, wenn deren strategische Bedeutung, Kompetenzdefizite und/oder wirtschaftliche Aspekte dafür sprechen.

Die Tabellen 2 und 3 auf den folgenden Seiten fassen wesentliche Anreize für die vorgenannten Organisationseinheiten zusammen, eine derartige Verankerung von E-Learning zu favorisieren. Die Anreize entstehen zum Teil durch die bereits in Tabelle 1 dargestellten Vorteile, zum Teil können sie auch bewusst dargeboten werden (wie z.B. Qualifizierungsmaßnahmen), um Akzeptanz zu erhöhen.

## **5 Fazit und Ausblick**

Im Regelfall liegen E-Learning-Aktivitäten in der Praxis keine explizit niedergelegten Strategien bzw. Konzepte zugrunde. Zu beobachten sind jedoch häufig Ansätze, die von einzelnen Lehreinheiten für einzelne Lehrveranstaltungen initiiert und durchgeführt werden.

	<b>Anreize</b>
Hochschulen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schaffung einer konsistenten Gesamtstrategie</li> <li>- Motivation unterer Ebenen zur Akzeptanz und Umsetzung durch Einbezug ihrer Ideen</li> <li>- Einbezug von Kompetenzen unterer Ebenen</li> <li>- hochschulweite Nutzung der Potenziale von E-Learning</li> </ul>
Fakultäten und Studiengänge	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vereinfachung der Strategieerstellung</li> <li>- Nutzung gesamthochschulischer Kooperationsmöglichkeiten</li> <li>- Nutzung gesamthochschulischer Ressourcen und Kompetenzen</li> <li>- Einbringung eigener Ziele in die E-Learning-Strategie</li> <li>- Möglichkeit der Abstimmung auf Studierende</li> </ul>
Lehreinheiten und Lehrveranstaltungsverantwortliche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vereinfachung der Strategieerstellung</li> <li>- Nutzung gesamthochschulischer Kooperationsmöglichkeiten</li> <li>- Nutzung gesamthochschulischer Ressourcen und Kompetenzen</li> <li>- Einbringung eigener Ziele in die E-Learning-Strategie</li> <li>- Möglichkeit der Abstimmung auf Studierende und Veranstaltungen</li> </ul>

Tab. 2: Anreize für hochschulische Organisationseinheiten, eine strategische E-Learning-Planung nach dem Gegenstromverfahren zu unterstützen

Eine Konsolidierung einzelner Aktivitäten bzw. Teilpläne findet jedoch selten statt, koordinierte Unterstützungsstrukturen zur Förderung der nachhaltigen Verankerung von E-Learning sind an deutschen Hochschulen bisher nur rudimentär entwickelt (vgl. Zawacki-Richter, 2005). Innerhalb einer Hochschule ist hinsichtlich der strategischen E-Learning-Planung das Gegenstromverfahren anzuraten, da es den Rahmenbedingungen des Einsatzes von E-Learning in Hochschulen i.d.R. am ehesten entspricht. Eine Verankerung der Aktivitäten im operativen E-Learning-Betrieb sollte nach gesamthochschulisch optimalen Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitsaspekten erfolgen – Interessen Einzelner müssen strategisch bedeutsamen zentralen Interessen untergeordnet werden. Um Akzeptanz- und Motivationsbarrieren entgegenzuwirken, die durch den Eingriff in die Autonomie unterer Organisationsebenen durch die Verlagerung von Entscheidungen und die Ansiedlung bestimmter Aktivitäten auf die Hochschulleitung entstehen können, eignen sich verschiedene Anreize. Einige davon ergeben sich aus grundsätzlichen Vorteilen der gewählten Verankerungsform, andere können ggf. von der Hochschulleitung explizit realisiert werden (z.B. Einbezug von E-Learning-Aktivitäten in Berufungskriterien), über wieder andere (z.B. Änderung von Urheberrechtsverhältnissen) kann nur auf überhochschulischer Ebene entschieden werden. Gefragt ist eine stärkere Abstimmung von Aktivitäten als sie momentan in der Praxis vorherrscht. In Zukunft wird dies nicht nur innerhalb, sondern auch zwischen Hochschulen eine entscheidende Voraussetzung für die nachhaltige Entwicklung und das nachhaltige Angebot von E-Learning sein (vgl. Schmidt, 2003).

	<b>Anreize</b>
Hochschulen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- optimale Ausnutzung von Mitteln (keine Mehrfachentwicklungen)</li> <li>- Verankerung strategisch bedeutsamer Aktivitäten an exponierten Stellen stärkt gesamthochschulischen Ruf</li> <li>- einheitliche Präsentation nach außen</li> <li>- Einbezug von Kompetenzen unterer Ebenen</li> <li>- Motivation unterer Ebenen durch ihre Einbindung</li> <li>- Ausweitung des zentral verfügbaren „E-Learning-Know-Hows“, z.B. auch durch eigenes E-Learning-Kompetenzzentrum</li> <li>- Ausweitung des Pools an hochschulischen E-Learning-Projekten</li> </ul>
Fakultäten und Studiengänge	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einsparung eigener Mittel</li> <li>- Einbezug gesamthochschulischer Kompetenzen und Ressourcen</li> <li>- Gelegenheit zur Einbindung eigener E-Learning-Projekte</li> <li>- Zugriff auf weitere E-Learning-Angebote der Hochschule</li> <li>- Möglichkeit der Integration eigener bzw. spezieller Systemkomponenten (z.B. über offene Schnittstellen)</li> <li>- Einbindung in zentrale Vermarktungsaktivitäten</li> <li>- Mehrwerte für Studierende durch umfassendes, integriertes E-Learning-Angebot</li> <li>- Einbezug von Kompetenzen unterer Ebenen</li> <li>- Schaffung neuer (Pool-)Stellen</li> <li>- Einbezug von E-Learning-Aktivitäten in Evaluationen</li> <li>- finanzielle Anreize</li> </ul>
Lehreinheiten und Lehrveranstaltungsverantwortliche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einsparung eigener Mittel</li> <li>- Einbezug gesamthochschulischer Kompetenzen und Ressourcen</li> <li>- Einbezug von Kompetenzen und Ressourcen der Fakultät</li> <li>- generelle Gelegenheit zur Realisierung von E-Learning-Projekten, falls Finanzierung ansonsten fraglich</li> <li>- Gelegenheit zur Einbindung eigener E-Learning-Projekte</li> <li>- Zugriff auf weitere E-Learning-Angebote der Hochschule</li> <li>- Möglichkeit der Integration eigener bzw. spezieller Systemkomponenten (z.B. über offene Schnittstellen)</li> <li>- Einbindung in zentrale Vermarktungsaktivitäten</li> <li>- Mehrwerte für eigene Studierende durch umfassendes, integriertes E-Learning-Angebot</li> <li>- Informationsveranstaltungen</li> <li>- Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte</li> <li>- Arbeitszeitflexibilisierung für E-Learning-Dozenten</li> <li>- Einbezug von E-Learning-Aktivitäten in Lehrevaluationen</li> <li>- Einbezug von E-Learning-Aktivitäten in Berufungskriterien</li> <li>- Anwendung von Urheberrechtsansprüchen auf E-Learning-Content</li> <li>- Auszeichnungen für hervorragende E-Learning-Projekte</li> <li>- finanzielle Anreize</li> </ul>

Tab. 3: Anreize für hochschulische Organisationseinheiten, den operativen E-Learning-Betrieb nach gesamthochschulischen Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitsaspekten zu unterstützen

## Literatur

- Bachmann, G. (2001). Strategische Planung, Förderprogramme und Institutionen an Schweizer Hochschulen. In: U. Beck & W. Sommer (Hrsg.), LearnTec 2001. 9. Europäischer Kongress und Fachmesse für Bildungs- und Informationstechnologie. Tagungsband, Band 2 (S. 461-468). Karlsruhe: Karlsruher Messe- und Kongress-GmbH.
- DLR (Hrsg.) (2004). Neue Medien in der Bildung – Hochschulen. Kursbuch eLearning 2004. Produkte aus dem Förderprogramm. Mülheim an der Ruhr: BMBF.
- Gröbhiel, U. (2003). E-Learning auf strategische Ziele ausrichten: Von der Pionierphase zum systematischen Einsatz von E-Learning. [http://dwi.fhbb.ch/wiba/wiba.nsf/img/ELearningStrategie\\_10/\\$file/ELearningStrategie\\_10.pdf](http://dwi.fhbb.ch/wiba/wiba.nsf/img/ELearningStrategie_10/$file/ELearningStrategie_10.pdf).
- Hohenstein, A. & Tenbusch, B. (2001). E-Learning-Strategie entwickeln. In A. Hohenstein, K. Wilbers (Hrsg.), Handbuch E-Learning. Expertenwissen aus Wissenschaft und Praxis. (S. 1-21). Köln, Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Hoppe, G. (2005). Entwicklung strategischer Einsatzkonzepte für E-Learning in Hochschulen. Köln/Lohmar: Eul-Verlag.
- HRK (Hrsg.) (2003). Zum Einsatz der Neuen Medien in der Hochschullehre. Entschließung des 199. Plenums vom 17./18.2.2003. [http://www.wissenschaftsforum-saar.de/docs/2003-05-13-HRK\\_10\\_Punkte\\_Neue\\_Medien.pdf](http://www.wissenschaftsforum-saar.de/docs/2003-05-13-HRK_10_Punkte_Neue_Medien.pdf).
- Löhrmann, I. (Hrsg.) (2004). Alice im www.underland. E-Learning an deutschen Universitäten. Vision und Wirklichkeit. Bielefeld: Bertelsmann.
- Müller-Böling, D. (2000). Die entfesselte Hochschule. Gütersloh: Bertelsmann.
- Müller-Böling, D. & Küchler, T. (1998). Hochschulentwicklung durch Multimedia? Szenario Hochschule 2010. In H. Kubicek et al. (Hrsg.), Lernort Multimedia. Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft 1998. (S. 187-195). Heidelberg: Alcatel-SEL-Stiftung.
- Scheidegger, U. M. (2001). Management des Strategieprozesses in Universitäten. Bern u.a.: Haupt.
- Schmidt, F. (2003). Virtuelle Aus- und Weiterbildung – ein Konzept für die Zukunft? In U. Beck & W. Sommer (Hrsg.), LearnTec 2003. 11. Europäischer Kongress und Fachmesse für Bildungs- und Informationstechnologie. Tagungsband, Band 1 (S. 127-128). Karlsruhe: Karlsruher Messe- und Kongress-GmbH.
- Schönwald, I., Euler, D. & Seufert, S. (2004). Supportstrukturen zur Förderung einer innovativen eLearning-Organisation an Hochschulen. SCIL-Arbeitsbericht 3. St. Gallen.
- Schulmeister, R. (2002). Grundlagen hypermedialer Lernsysteme. Theorie – Didaktik – Design. München u.a.: Oldenbourg.
- Seufert, S. & Euler, D. (2004). Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen. Ergebnisse einer Delphi-Studie. SCIL-Arbeitsbericht 2. St. Gallen.
- Seufert, S. & Euler, D. (2005). Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen: Fallstudien zu Implementierungsstrategien von eLearning als Innovationen an Hochschulen. SCIL-Arbeitsbericht 4 St. Gallen.
- Zawacki-Richter, O. (2005). Organisationsstrukturen für E-Learning-Support: Eine Analyse aus internationaler Sicht. In D. Euler & S. Seufert (Hrsg.) E-Learning in Hochschulen und Bildungszentren (105-120). München: Oldenbourg.