

Rainer ALBRECHT¹, Uwe FROMMANN & Thanh-Thu PHAN TAN (Braunschweig, Hannover)

Integrierte e-Learning-Services als Grundlage von qualifiziertem e-Learning an Hochschulen: Das Beispiel Hannover - Braunschweig

Zusammenfassung

Die Anforderungen an Lehrende, die auf qualifizierte Weise e-Learning in ihren Lehrveranstaltungen einsetzen wollen sind erheblich. Um zu technisch, didaktisch und organisatorisch innovativen Lehr-/Lernszenarien zu gelangen, muss nicht nur der einzelne Lehrende Kompetenzen aufbauen. Auch die mit der Lehre befassten Organisationseinheiten müssen hier Entwicklungen vollziehen. Wie können die Lehrenden und deren institutioneller Hintergrund bei diesen Prozessen unterstützt werden? Im Rahmen eines Förderprogramms des Landes Niedersachsen, dem e-Learning Academic Network (ELAN), haben sich die Technische Universität Braunschweig, die Universität Hannover und die Medizinische Hochschule Hannover zu einem Netzpiloten zusammengeschlossen. Einen Teil dieses Verbundes bildet das e-Learning Service Team (eST). Der Handlungsansatz des eST zielt sowohl auf die individuelle Kompetenzbildung des einzelnen Lehrenden, unterstützt organisatorische Veränderungsprozesse und versteht sich selbst als Teil eines hochschulübergreifenden Entwicklungsprozesses, in dem Serviceeinheiten wie das eST komplementäre Aufgaben für die Hochschullehre übernehmen. Grundlage dafür bilden integrierte e-Learning-Services, also die Verknüpfung der verschiedenen Handlungsdimensionen des e-Learnings in einem Angebot, sowie ein prozessorientiertes Beratungsmodell, das Projekte und Organisationseinheiten dabei unterstützt ein so genanntes qualifiziertes eTeaching zu gestalten.

Schlüsselwörter

Integrierte e-Learning Services, qualifiziertes eTeaching, Organisationsentwicklung, Akzeptanz von e-Learning, Beratungskonzeption

Integrated e-Learning Services as a Foundation for qualified e-Learning in Higher Education: The Example Hanover - Brunswick

Abstract

There is a considerable number of requirements for a teacher to carry out qualified e-Learning. A single teacher of higher education needs competences for innovative teaching and learning scenarios in a technical, didactical and organisational way. However, he or she is embedded within organisational units involved in teaching that also have to develop appropriate competences. How can teachers and their institutional background be supported during this process of competence-building?

¹ e-Mail: ralbrecht@fhd.de

In the scope of a program by the federal state Lower Saxony, the e-Learning Academic Network (ELAN), three universities have built an association for this means: the Technical University of Brunswick, the University of Hanover and the Medical School of Hanover. An essential part of this alliance is the e-Learning Service Team (eST). Its goal is to foster individual competences of teachers as well as to support organisational changing processes. It finds itself in a comprehensive developing process in which service units such as the eST take over complementary tasks in higher education. Integrated e-Learning services build the foundation for these tasks and offer a combination of different dimensions of e-Learning action. In addition, a process oriented consultation model helps arranging so-called qualified eTeaching by supporting projects and organisational units.

Keywords

Integrative e-Learning services, qualified eTeaching, organisational development, acceptance of e-Learning, consultation conception

1 e-Learning und Organisationsentwicklung

Wenn die Implementierung von e-Learning in der Lehre von Präsenzhochschulen gelingen soll, müssen eine Reihe konzeptioneller aber auch konkret-praktischer Fragen erfolgreich beantwortet werden. Dabei darf nicht übersehen werden, dass technische, didaktische, ökonomische und organisatorische Teilaspekte dieses Organisationsentwicklungsprozesses einen Gesamtzusammenhang bilden:

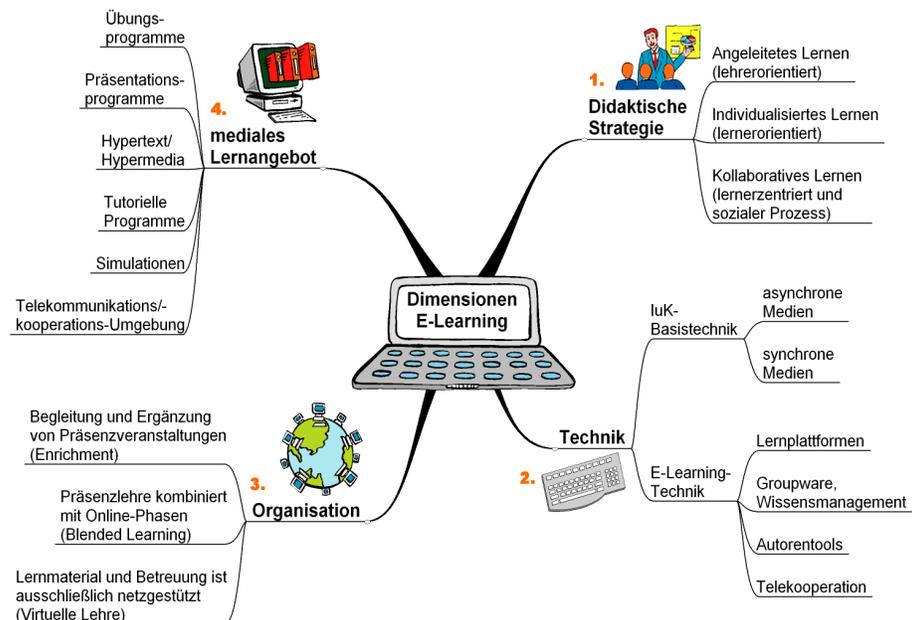


Abbildung 1: 1807Ausprägungen der vier Beschreibungsdimensionen im Überblick

e-Learning erfordert eine spezifische *Didaktik*. Etablierte hochschuldidaktische Formate (Vorlesung, Übung, Seminar usw.) können nicht unmittelbar auf e-Learning-Szenarien übertragen werden.

Der gewandte Umgang mit bedienbaren und performanten *e-Learning-Technologien* stellt in vielen Fällen noch eine große Hürde dar – sowohl für die Anwender/innen als auch für die potenziellen Dienstleister innerhalb der Hochschulen.

Durch die Flexibilisierung der Faktoren Raum und Zeit ist auch die Art der *Lehr- und Lernorganisation* an Hochschulen vor neue Herausforderungen gestellt. e-Learning darf daher vorwiegend nicht als Methode gesehen werden, sondern muss – jedenfalls dort, wo eine Etablierung erwünscht ist – als didaktisches Paradigma fester Bestandteil von Studien- und Prüfungsordnungen werden.

e-Learning macht die mediale Transformation von Lehr-/Lerninteraktionen unumgänglich. Doch die effiziente *mediengerechte Gestaltung von Lernangeboten* setzt spezifische Kompetenzen voraus und ist meist wesentlich aufwändiger als die für Hochschulen typische Präsenzlehre.

Die hiermit angesprochenen Dimensionen des e-Learning machen deutlich, dass die Lehrenden in erheblichem Umfang neue (e-Learning-)Kompetenzen erwerben müssten. Konsequenterweise wären neben der bislang in vielen Fällen ausschließlich relevanten wissenschaftlichen Qualifikation außerdem erforderlich:

- eine solide didaktische Grundausbildung
- technisches Verständnis und entsprechende Handhabungskompetenzen
- die Fähigkeit, komplexe Projekte zu entwickeln
- die Fähigkeit zur Steuerung von Teamprozessen
- die Fähigkeit, Medien und Lernumgebungen lernförderlich und motivierend zu gestalten.

Eine nahe liegende Folgerung bestünde daher in der Entwicklung und Durchführung umfangreicher Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen einer systematischen Personalentwicklung. Jedoch wird aufgrund des eingangs erwähnten Zusammenhangs, selbst ein optimal nach Voraussetzungen und Handlungszielen differenziertes Bildungsangebot einer umfassenden Förderung von e-Learning-Kompetenz allein nicht gerecht werden, sondern nur *ein* Element ihrer systematischen Förderung darstellen können.

Wird die Implementierung von e-Learning hingegen als eine Fragestellung der Organisationsentwicklung betrachtet und damit in einen erweiterten Kontext gestellt, wird deutlich, dass verschiedene Teilaspekte des e-Learning (Technik, Didaktik, Ökonomie und Organisation) integrativ bearbeitet werden müssen, um insbesondere dem interessierten und unterstützungsbedürftigen Teil des Lehrpersonals konzeptionelle und praktische Hilfestellungen anbieten zu können. Es ist zu vermuten, dass aufwändige Qualifizierungsprogramme weitgehend folgenlos bleiben, wenn diese nicht durch umfassendere Ansätze ergänzt werden. Das bedeutet, dass Hilfestellungen durch verschiedene Serviceleistungen wie z.B. Beratung, Schulung und Informationsangebote verfügbar sein sollten. Daraus muss sich ein neues Zusammenspiel zwischen Dienstleistern und Hochschullehrenden ergeben, um e-Learning auf breiter Ebene an Hochschulen zu etablieren.

2 Das e-Learning-Service-Team im ELAN-Kontext

Das landesweite Projekt ELAN (e-Learning Academic Network Niedersachsen), finanziert vom Ministerium für Wissenschaft und Kultur des Landes Niedersachsen und koordiniert durch den SBMM (Strategischer Beraterkreis für Multimedia), befasst sich mit einer nachhaltigen und wirtschaftlich tragfähigen Entwicklung von e-Learning-Services. Ziel ist eine erfolgreiche Unterstützung der niedersächsischen Hochschulen beim Einsatz von Multimedia in Lehre, Studium und Weiterbildung. Über drei so genannte Netzpiloten wurden für dieses gemeinsame Ziel Entwicklungsschwerpunkte gesetzt. So ist beim Netzpiloten Hannover/Braunschweig die Entwicklung und Verstetigung einer zentralen Servicegruppe (e-Learning-Service-Team) Kerngedanke, die die beteiligten Universitäten bei der Umsetzung von e-Learning-Vorhaben unterstützt. Durch die Teilnahme verschiedenster Fachbereiche kann eine interdisziplinäre und breit gefächerte Basis an innovativen Lehr-/Lernangeboten geschaffen werden. Die erste Projektphase lief von 2002 bis 2004, die zweite läuft voraussichtlich bis 2006.

Das e-Learning-Service-Team (eST) ist am Forschungszentrum L3S in Hannover angesiedelt. Dort finden sich hervorragende infrastrukturelle Voraussetzungen für die Unterstützung der Lehrenden bei der Realisierung von e-Learning-Vorhaben. Ein besonderes Merkmal des eST ist die enge Verzahnung unterschiedlichster für erfolgreiches e-Learning erforderliche Kompetenzen. Daraus resultiert der Anspruch, umfassende Services anzubieten. Dieser wird zusätzlich durch die angegliederten Institutionen gewährleistet: Das Regionale Rechenzentrum Niedersachsen in Hannover sowie das Rechenzentrum in Braunschweig, die Technische Informationsbibliothek / Universitätsbibliothek Hannover und die Arbeitsstelle für Hochschuldidaktik kooperieren eng mit dem eST, um zentrale und dezentrale Dienste in einem großen Spektrum anbieten zu können. Thematisch sind diese Dienste in den folgenden fünf Bereichen zu verorten:

- Didaktik und Evaluation,
- Autorenwerkzeuge,
- Multimediatechnik,
- Informations- und Kommunikationssysteme sowie
- Nachweis und Archivierung.

2.1 Unser Verständnis von qualifiziertem eTeaching

In Form von e-Learning-Kompetenzen wurden eingangs die Anforderungen an Lehrende aufgelistet, die theoretisch für ein qualifiziertes eTeaching notwendig sind, jedoch im seltensten Fall in einer Person vereint sein können. Qualifiziertes eTeaching ist das Ergebnis der Gestaltung mediengestützter Lehr- und Lernprozesse. Dabei spielt die Lehrqualität eine entscheidende Rolle. Das Adjektiv „qualifiziert“ soll außerdem zwei weitere Begriffe herausstellen:

1. eTeaching muss für den jeweiligen Lehr-/Lernkontext *geeignet* sein. Lehrende müssen e-Learning auf Bedürfnisse, Erfordernisse und Kompetenzen der Studierenden, der Lehrenden und der Institution abstimmen und
2. Lehrende müssen zum adäquaten Einsatz von Methoden, Werkzeugen und Szenarien *befähigt* sein.

Das Ziel ist der häufig zitierte ‚didaktische Mehrwert‘. *Dieser erfordert neben einem systematischen und ggf. standardisierten Vorgehen bei Planung und Konzeption ebenso kreative, ideenreiche und phantasievolle Impulse.*

Nach unserem Verständnis von qualifizierten eTeaching ist der Einsatz der Lern-, Kommunikations- und Kollaborationsmöglichkeiten der Neuen Medien im Hochschulalltag erforderlich. Diese bleiben jedoch häufig ungenutzt. Lernplattformen erfreuen sich hingegen als administrative, logistische Hilfsmittel äußerster Beliebtheit und tragen zur effektiven Organisation von Lehrveranstaltungen bei. An der Universität Göttingen ergab eine repräsentative Umfrage, dass Studierende den Wunsch nach einem „verbesserten Zugang zu Literatur und Unterrichtsmaterial“ äußerten, dabei jedoch die „Nutzung des Computers als Lern- und Kommunikationsmedium“ (HANEKOP et al. 2003, 74) für relativ unbedeutend hielten.

Wir meinen, dass jedoch gerade in letztgenannter Nutzungsmöglichkeit ein hohes didaktisches Potential liegt. Durch Methoden, Werkzeuge und innovative Lehrszenarien kann Lernen gefördert werden, so z.B. gezieltes Training, selbstgesteuertes Lernen, Aneignung von Schlüsselqualifikationen, teamorientiertes / verteiltes Arbeiten, Binnendifferenzierung oder aktivierendes Lernen. Die Studierenden haben den integrativen, didaktisch-methodischen Einsatz Neuer Medien im seltensten Fall erlebt. Dass sie entsprechend negativ über den Einsatz der hierfür erforderlichen Werkzeuge urteilen, kann daher nicht verwundern. U.E. ist es zwar wichtig, ihrem Wunsch nach besseren Zugangsmöglichkeiten zu Literatur und Unterrichtsmaterial zu entsprechen; es ist aber auch im Sinne einer verbesserten Lehrqualität notwendig, den Studierenden neuartige und individualisierte Lernwege anzubieten.

2.2 Impulse und Hemmnisse für Lehrende und Dienstleistende

Wie bereits oben erläutert wurde, richten sich die Services des eST an alle Lehrenden der beteiligten Hochschulen. Als Anbieter von Dienstleistungen gilt es nun, die Voraussetzungen dieser Zielgruppe in den Blick zu nehmen, um einerseits eine Vielzahl von Lehrenden mit dem Angebot ansprechen zu können und andererseits den Services auch einen zielgruppenorientierten Zuschnitt zu geben.

Zunächst soll die generelle Akzeptanz von e-Learning unter Lehrenden an Hochschulen betrachtet werden. Weniger als 10% der Lehrenden setzen derzeit e-Learning ein (vgl. EULER, SEUFERT 2004). Demnach sind aktuell nur die besonders innovationsfreudigen Lehrenden aktiv. Dies finden wir in unseren Beratungsgesprächen mit Lehrenden bestätigt. Die von uns beratenen Lehrenden zeichnen sich durch große Neugierde und Engagement aus und versuchen, ihre Ideen teilweise auch in einem eher innovationsresistenten Umfeld zu realisieren.

Um ein qualifiziertes eTeaching an der Hochschule aus seinem Nischendasein zu befreien ist es erforderlich, die von ROGERS (1995, 264f) so bezeichnete ‚early

majority' der Lehrenden zu gewinnen. Erst dadurch ist eine kritische Masse von Lehrenden zu erreichen, die auch eine Konsolidierung von e-Learning-Services zur Folge haben werden. Diese so genannte frühe Mehrheit mit Services erfolgreich anzusprechen, ist somit das entscheidende Erfolgskriterium, um institutionalisierte Supportstrukturen sowohl aus ökonomischer Sicht wie aus Sicht einer verbesserten Lern-/Lehrqualität zu rechtfertigen.

Im Unterschied zu den Innovationsfreudigen handelt die frühe Mehrheit mit Vorsicht und Bedacht und benötigt entsprechend mehr und spezifische Informationen, um von der Sinnhaftigkeit des Einsatzes der Innovation überzeugt zu werden. ROGERS (1995, 206ff) nennt vier Gesichtspunkte, die wir in unserem Zusammenhang als bedeutsam erachten. Jeder dieser Gesichtspunkte wird um ein Beispiel ergänzt, wie innerhalb unserer e-Learning-Services versucht wird, diesen Anforderungen gerecht zu werden.

- Der *Vorteil* im Vergleich zu herkömmlichen Vorgehensweisen muss deutlich erkennbar sein: Großen Wert legen wir in unseren Erstgesprächen mit Kunden auf eine ausführliche Mehrwertanalyse (vgl. Kap. 3.2.3).
- Die Innovation muss *einfach* zu verstehen und benutzen sein: Wir haben in Kooperation mit anderen ELAN-Piloten realitätsnahe e-Learning-Szenarien entwickelt, die nach Kriterien der Verständlichkeit geschrieben wurden und über unsere e-Learning-Infothek einsehbar sind.²
- Die Innovation muss für die Adressaten mit niedrigem Ressourcenaufwand *testbar* sein: In unseren Schulungsveranstaltungen ist die praktische Erprobung des jeweiligen Inhaltes ein zentrales Element (vgl. Kap. 3.2.1).
- Die praktische Nutzung durch andere Nutzer sollte *beobachtbar* sein: Ein Repository mit praktischen Beispielen, das nach dem Schema der e-Learning-Szenarien gegliedert ist, befindet sich derzeit im Aufbau.

Zusätzlich zu den zuvor dargestellten allgemeinen Überlegungen sind spezifische Hemmschwellen für die Nutzung von e-Learning Services zu berücksichtigen.

Eine eigene Befragung³ von Lehrenden zeigte, dass Services wie Beratungen und Schulungen selbst unter eTeaching-Aktivisten nur begrenzt akzeptiert werden. Zwei Befunde stimmen hier besonders bedenklich:

² Siehe <http://www.l3s.de/elan/>

³ Die Befragung wurde im Januar/Februar 2004 mit 35 Personen als Telefoninterview durchgeführt. Unter den Befragten waren 12 Professoren/innen und 23 wissenschaftliche Mitarbeiter/innen. Sie waren alle Beteiligte im ELAN-Projekt und damit befasst e-Learning in die Lehre zu integrieren. Damit ist überwiegend ein spezielles, von visionären Überlegungen getragenes, Engagement für e-Learning verbunden. Dies lässt sich an der sehr positiven Einstellung zum e-Learning ablesen. Nur 8,6% waren der Auffassung, dass e-Learning zu aufwändig sei und niemand glaubte, dass es sich um eine reine Modeerscheinung handeln würde. Außerdem äußerten 88,6%, dass e-Learning zu einem „abwechslungsreichen Unterricht“ beitragen würde. Die Beteiligten werden daher hier pauschal als eTeaching-Aktivisten bezeichnet. In den Kategorien von Rogers (a.a.O.) entspricht dies den „Innovators“ und „early Adopters“.

1. Angebote zur Gestaltung von eTeaching, die inhaltlich dem eigenen fachwissenschaftlichen Hintergrund nahe stehen, finden bei den Befragten größere Akzeptanz (z.B. Technik bei Ingenieur/innen, Didaktik bei Geisteswissenschaftler/innen). D.h., diese Angebote werden jeweils verstärkt nachgefragt und generell als besonders wichtig erachtet.
2. Eine Gruppe der Befragten äußerte sich ausgesprochen optimistisch über die Chancen, mittels e-Learning Qualitätsverbesserungen in der Lehre zu erreichen. Gleichzeitig hielt diese Gruppe zentrale Personalressourcen für die Unterstützung des e-Learning für weniger erforderlich. Außerdem wurden die vorhandenen Angebote in den Bereichen Beratung und Schulung von dieser Gruppe seltener nachgefragt als vom Durchschnitt der Befragten.

Diese Befunde lassen befürchten, dass die jeweils unterrepräsentierten Aspekte des e-Learnings in ihrem Potential für ein verbessertes Lehren und Lernen nicht ausgeschöpft werden und dass diejenigen, die aufgrund ihrer hohen Erwartungen eher motiviert sind, e-Learning zu betreiben, die angebotenen Hilfen vielfach nicht nutzen. Ein Lösungsansatz für diese Problematik wird im Kapitel 3.2.1 behandelt.

Dem erstgenannten Aspekt ist hinzuzufügen, dass offensichtlich Hemmschwellen bestehen, sich von Fachfremden beraten zu lassen⁴. Denkbare Ursachen dafür wären Vorurteile gegenüber den anderen Disziplinen bzw. fehlende Transparenz über den erreichbaren Nutzen. Beides führt entweder zu Ablehnung oder zu Unsicherheit. Eine Brücke zwischen den Disziplinen zu bauen erscheint uns daher als eine zentrale Aufgabenstellung der e-Learning-Services.

Auch seitens der Services eröffnen sich Hemmnisse, die es zu überwinden gilt. Vorausgesetzt es gelingt, eine große Anzahl von Lehrenden als eTeaching-Aktivist*innen zu gewinnen, so stellt sich bei einem zentralen, zumal hochschulübergreifend angelegten, Support das Problem, dass nicht alle bereitgestellten Dienste beliebig skalierbar sind. Dies gilt besonders für Beratungsleistungen, die i.d.R. zeitintensiv sind. Bei hoher Nachfrage ist schnell mit Kapazitätsengpässen zu rechnen. Gerade für Beratungsdienste gilt es Lösungen zu finden, die flexibel auf steigende Nachfrage reagieren können⁵.

Obwohl die Etablierung interdisziplinärer Services beim ELAN-Netzpiloten Hannover/Braunschweig von Beginn an ein Kerngedanke des Projekts war, stellte sich die Umsetzung schwieriger als erwartet dar. Insbesondere die verschiedenen, wissenschaftlichen Herkünfte des Personals (das aus Informatiker/innen, Medientechniker/innen, Bibliothekar/innen und Didaktiker/innen besteht) führte zu einem unterschiedlichen Verständnis des Qualitäts- und des Servicebegriffs. Was fehlte, war die integrative Verknüpfung der Fachdisziplinen und ein stärkerer Kundenbezug. So

⁴ Mehrere befragte Lehrende äußerten den Wunsch, eine/n e-Learning-Expert*innen mit fachdidaktischen Kenntnissen am eigenen Fachbereich als Ansprechpartner*in zur Verfügung zu haben.

⁵ Eine Möglichkeit, dieses Skalierungsproblem zu überwinden, sehen wir in der Ausbildung und dem Einsatz von e-Learning-Tutor*innen. Diese könnten bestimmte Beratungsleistungen für Lehrende zum Einsatz der Werkzeuge oder die Schulung von Studierenden übernehmen. Als studentische Hilfskräfte sind diese Personalressourcen bedarfsgerecht einsetzbar.

musste das eST beispielsweise erfahren, dass ein getrenntes Angebot von technischen und didaktisch-konzeptionellen Schulungen nicht praxisorientiert war. Im Gegensatz dazu wurde das integrative „Virtuelle Seminar“, in dem verschiedene didaktische Modelle unter Nutzung einer (den Seminarteilnehmer/innen unbekannt) Lernplattform erprobt wurden, als besonders kompetenzfördernd betrachtet. Um eben solche Impulse setzen zu können, definierte sich die Servicegruppe 2004 neu.

3 Der eST-Handlungsansatz

Es ist ein komplementärer Ansatz vonnöten, mit dem die Fähigkeiten und Fertigkeiten des einzelnen Lehrenden durch zentrale Services ergänzt und gefördert werden. Die Services selbst haben integrierten Charakter.

3.1 Integrierte Services

Aus den dargestellten Voraussetzungen hat das eST den Schluss gezogen, dass Services in integrierter Form angeboten werden müssen. Dies gilt sowohl für den Bereich der Personalentwicklung als auch für die Förderung technischer und organisatorischer Innovationen. Diese Integration geschieht in ELAN auf zwei Ebenen:

- Alle erforderlichen Fachdisziplinen (Servicebereiche) werden in dem Serviceangebot gebündelt⁶.
- Es werden unterschiedliche Zugangswege bzw. Serviceleistungen angeboten.

Diese Integration wird durch die folgende Grafik veranschaulicht.

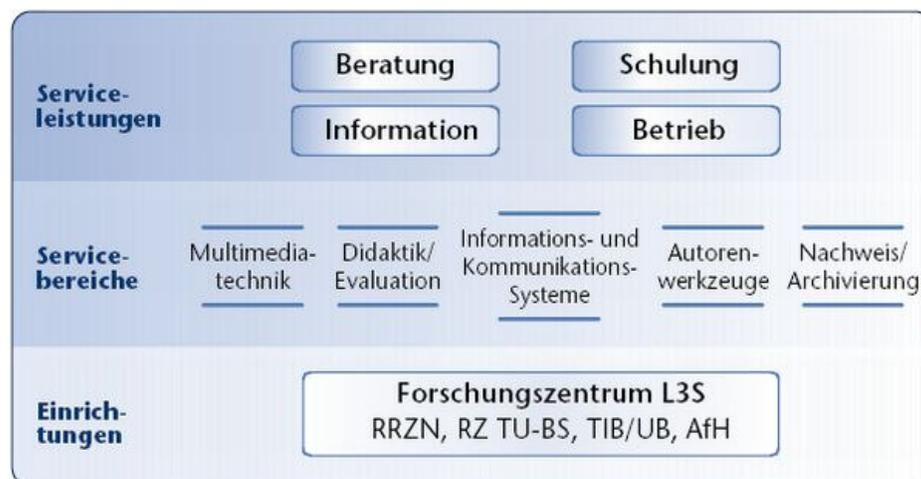


Abb. 2: Integrierte Serviceleistungen des e-Learning-Service-Teams

⁶ Auch andere neu entstehende Kompetenzzentren oder Kompetenznetzwerke an Hochschulen spiegeln den Versuch wider, die unterschiedlichen am e-Learning beteiligten Disziplinen miteinander zu verknüpfen und aus einer Hand anzubieten.

Dabei zeichnet sich das eST durch eine beispiellose Kooperation zwischen den Kompetenzträgern auf zentraler und dezentraler Ebene aus. Da sich die Kompetenzen hochschultypisch auf verschiedene Einrichtungen verteilen, können sie innerhalb des eST aufeinander abgestimmt werden. Unter Einrichtungen sind die beteiligten Partner dieses hochschulübergreifenden Service-Netzwerkes verzeichnet. Sie verteilen sich auf die Universität Hannover und die Technische Universität Braunschweig. Diese Konstellation stellt einen enormen Vorteil im Vergleich zu bisherigen „integrativen“ Serviceangeboten dar.

Die Zusammenführung unterschiedlicher Servicebereiche und -leistungen führt zu einem umfassenden und integrativen Leistungsportfolio. Die Vernetzung der Servicebereiche führt dazu, dass Services wahrgenommen werden, die bislang nur am Rande wahrgenommen wurden. Im Rahmen einer prozessorientierten Beratung werden Adressaten auf diese Aspekte hingewiesen. Als Beispiel dafür kann der Nachweis von Inhalten medienbasierter Lehre gelten, die auf der Basis standardisierter Metadaten in digitalen Bibliotheken vorgehalten werden.

In einem Prozessmodell wird deutlich, auf welche Weise die Services den Kunden bereitgestellt werden (vgl. Abbildung 3). Es zielt darauf ab, dass

1. den Kunden aus der Vielzahl und Vielfalt der Services die passenden Serviceleistungen zur Verfügung gestellt werden und
2. der Erfolg z.B. durch begleitendes Projektmanagement seitens der Agent/innen der geleisteten Dienste gesichert wird.

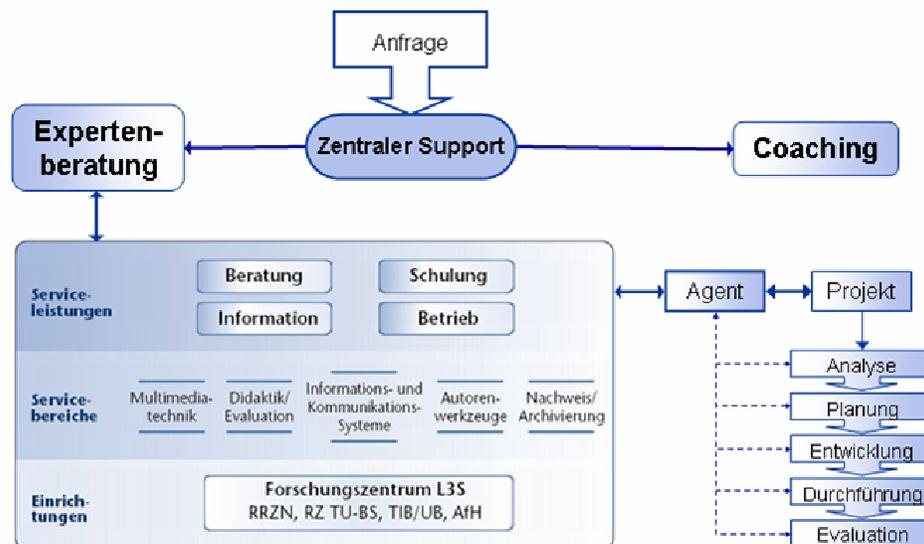


Abb. 3: Prozessmodell für e-Learning-Services in ELAN

In dem Prozessmodell steht am Anfang eine Anfrage z.B. eines Fachbereiches. Diese wird an zentraler Stelle aufgenommen und zur Bearbeitung weitergeleitet. Hierbei kann zwischen zwei idealtypischen Beratungsszenarien gewählt werden.

1. Die Expertenberatung (Ad hoc) greift, wenn die Frage eines Kunden/einer Kundin durch eine konkrete Stellungnahme (Lösung) eines Experten/einer Expertin beantwortet werden kann. Dies ist i.d.R. bei einer klar umgrenzten Fragestellung der Fall.
2. Das Coaching-Modell: Der Begriff Coaching drückt aus, dass es hierbei nicht um schnelle Lösungsansätze geht, sondern um eine Unterstützung des Kunden/der Kundin bei der Bewältigung komplexer Aufgaben. Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse werden dabei durch eine unterstützende Beratung begleitet. Die Beratung erfolgt also im Rahmen eines länger andauernden Prozesses. Im Zuge dieses Prozesses nimmt die Kompetenz des Kunden/der Kundin zu, die anstehenden Aufgaben eigenständig zu bewältigen. An diesem Prozess sind in der Regel sämtliche Servicebereiche beteiligt. Dieser Prozess wird jeweils von einem Agenten/einer Agentin begleitet, der/die entlang einer bestimmten Folge von Prozessschritten die Bereitstellung der Services koordiniert. Diese Schritte sind im Einzelnen: 1. Analyse (z.B. Erstberatung) 2. Planung (z.B. Workshop zu didaktischem Design) 3. Entwicklung (z.B. Unterstützung bei der Erstellung von AV-Medien) 4. Durchführung (z.B. Support zu Lernmanagementsystem) 5. Evaluation (z.B. Bereitstellung von Evaluationssoftware).

Im Hinblick auf die in Kap. 2.2 genannten Hemmnisse zur Adressierung der „early majority“ müssen die Adressaten zu einer Anfrage geleitet werden, damit das Prozessmodell Anwendung findet. Dafür sind gezielte Informationsveranstaltungen in den Fachbereichen vorgesehen, die einerseits durch Kurzvorträge in die Thematik einführen und andererseits im Rahmen von Mini-Workshops die Services exemplarisch vorstellen.

3.2 Beispiele aus der praktischen Umsetzung der e-Learning-Services

3.2.1 Die Qualifizierung

Modular aufgebaute Qualifizierungskonzepte, wie sie für die konventionelle Lehre vorliegen, sind nur bedingt auf das eTeaching übertragbar.⁷ Aufgrund ihrer Lehrererfahrung in der Präsenzlehre können die meisten Adressaten sehr konkrete Fragen und Qualifizierungsbedürfnisse wie z.B. die Verbesserung rhetorischer Fähigkeiten oder Moderationsfähigkeiten formulieren. Ein bausteinartiges Programm ist daher geeignet, diese Qualifizierungsbedürfnisse adäquat zu befriedigen und findet eine entsprechende Nachfrage. Die Hochschullehrenden als Adressaten für Schulungen zum eTeaching verfügen hingegen i.d.R. (noch) nicht über vergleichbare Erfahrungen. Schulungen zum eTeaching sollten daher stärker den ganzen Gegenstand ins Auge fassen.

In der Vergangenheit wurde bereits darauf hingewiesen, dass sich ein Weiterbildungsprogramm „immer auch an den aus der Lehrpraxis ableitbaren Verwendungskontexten und damit schwerpunktmäßig an den Interessen der Subjekte und nicht an einer ohnehin nur schwer erkennbaren bzw. problematischen Fach-

⁷ Vgl. dazu das Bausteinprogramm Weiterbildung in der Hochschullehre (WindH) der Arbeitsstelle für Hochschuldidaktik an der TU Braunschweig (Borchard 2002).

systematik ‚Neue Medien in der Lehre‘ orientieren“ (ALBRECHT 2003, 195f). Bezug nehmend auf einen konkreten Anwendungskontext, sollten die einzelnen Fachdisziplinen querschnittartig in die Weiterbildungsveranstaltungen integriert werden. Damit kann auch auf das oben skizzierte Verhalten reagiert werden, demnach die Kunden vornehmlich Qualifizierungsangebote nachfragen, die ihrer eigenen Fachdisziplin nahe stehen (vgl. Kap. 2.2).

Für unsere Schulungsangebote gelten entsprechend die folgenden Anforderungen:

- Technik und Didaktik sowie Theorie und Praxis sollen stets integriert betrachtet werden. Unsere Schulungen sollen dabei den Anspruch erfüllen, die Praxisdimension der bearbeiteten Inhalte handlungsorientiert erfahrbar zu machen. Also gilt es, in den Schulungen Raum dafür zu schaffen, konkrete Konzepte und Materialien zu entwickeln⁸. Zusätzlich soll auch ein Perspektivenwechsel mit Übernahme der Rolle des Lernalerns oder der Lernerin vorgenommen werden, der unseren Adressaten eine zusätzliche Ebene der Reflexion des eigenen Lehrhandelns eröffnet⁹.
- Die konsequente Verknüpfung technischer und didaktischer sowie theoretischer und praktischer Aspekte führt dazu, dass bewusst auf ein bausteinartiges Schulungsangebot verzichtet wird. Einzelne Fachdisziplinen (z.B. Didaktik, Videotechnik, Kollaboration, Autorenwerkzeuge) sollen nicht nebeneinander stehen. Sie müssen abgestimmt auf die jeweiligen Erfordernisse in die Schulungen einfließen.
- Die Veranstaltungen sollten auf die Lehrpraxis bezogen sein und einen individuellen Transfer der Inhalte auf die jeweilige Praxis ermöglichen.

Das Schulungsprogramm gliedert sich in die beiden Bereiche *Grundlagen* und *Anwendung*. In den Bereich der Grundlagen werden Themen aufgenommen, die weitestgehend unabhängig von einem Lehrveranstaltungstyp sind. Dazu gehören die Grundlagen der Planung und Konzeption, die Verwendung von Lernmanagementsystemen, die Evaluation und der Bereich Nachweis/Archivierung.

Der Bereich angewandtes eTeaching orientiert sich an Veranstaltungstypen, wie sie sich auch in unterschiedlichen Lehrszenarien widerspiegeln (z.B. Lehren und Lernen mit Videoaufzeichnungen, Konzeption und Durchführung Virtueller Seminare oder Entwicklung tutorieller Lernprogramme). Fragen der Durchführung stehen dabei im Zentrum. Grundlegende Aspekte wie Konzeption und Evaluation fließen ein. Dieses Konzept ermöglicht es außerdem, dass bei den Adressaten ganzheitliche Vorstellungen geweckt und angesprochen werden können. Davon versprechen wir uns einen größeren Zuspruch für unsere Schulungen. Ein weiterer Vorteil ist, dass dieses Schulungsangebot einen deutlichen Bezug zur Lehre aufweist und sich damit deutlich von anderen Angeboten, z.B. der Rechenzentren, abgrenzt bzw. mit diesen ergänzt¹⁰.

⁸ Die Handlungsergebnisse können aufgrund zeitlicher Beschränkungen teilweise nur von exemplarischer Natur sein.

⁹ Vgl. dazu auch MERKT 2004, 403f.

¹⁰ Spezielle Kurse z.B. zur Schulung von Autorensoftware sind kein originärer Bestandteil des Angebotes. Entsprechende Kurse werden von den örtlichen Rechenzentren konzipiert und durchgeführt, mit denen eine enge Kooperation praktiziert wird.

3.2.2 Administration der Services mit einem ‚Trouble Ticket System‘

Das Prozessmodell sieht vor, dass Anfragen zentral erfasst und dezentral abgearbeitet werden. Unsere Ausgangsmotivation ist, den Kund/innen die Services möglichst einfach und verlässlich zugänglich zu machen. Das eST will vermeiden, dass sie sich bei ihren jeweiligen Fragestellungen zunächst überlegen müssen, wer für sie die geeignete Ansprechperson ist. Daher hält das eST eine systematische Erfassung von Anfragen an einer zentralen Stelle für erforderlich. Außerdem ist bei der beabsichtigten Ausweitung des Adressatenkreises damit zu rechnen, dass sich die Zahl der Anfragen deutlich erhöhen wird. Um die administrative Seite der Bearbeitung von Anfragen zu optimieren entschied sich das eST daher für die Einführung des Open Source ‚Trouble Ticket Systems‘ OTRS.

Es handelt sich dabei um ein webbasiertes System, in dem sämtliche Beratungsvorgänge dokumentiert werden. Anfragen per E-Mail werden über eine zentrale E-Mail-Adresse direkt ins System eingespeist und innerhalb eines Zeitraumes von maximal 48 Stunden beantwortet. Telefonische Anfragen werden händisch eingegeben und durch eine Eingabemaske des Systems unterstützt. Weitere Aktivitäten und Elemente, wie Rückrufe, E-Mails, Notizen und angehängte Dateien werden im Verlauf der Bearbeitung eines Vorgangs im System dokumentiert.

Das System liefert einen erheblichen Beitrag zur Sicherung der Servicequalität. Dieser beginnt mit Übernahme eines jeden Falles durch eine/n Mitarbeiter/in. Damit sind Verantwortlichkeiten eindeutig festgelegt. Diese Verbindlichkeit erweist sich für die Bearbeitung als ausgesprochen hilfreich. Alle Mitarbeiter/innen können sich jederzeit einen Überblick zum Bearbeitungsstand einzelner Fälle verschaffen und entsprechend zielgerichtet miteinander kommunizieren. Dieser Aspekt ist besonders bedeutsam, da nicht alle Mitarbeiter/innen am gleichen Ort arbeiten. Irritationen bezüglich der Verantwortlichkeiten für bestimmte Fälle kommen faktisch nicht vor. Diese Transparenz der Fälle ist besonders nützlich, wenn mehrere Personen beteiligt sind, wie es für gewöhnlich bei Coaching-Prozessen der Fall ist.

Da das System die Dokumentation der Bearbeitungsaktivitäten unterstützt, können die aufgenommenen Informationen später vielseitig verwendet werden. Einfach und praktisch ist dabei die zentrale Verfügbarkeit von Kundendaten. Hilfreich für ähnliche Fälle sind die vorhandenen Referenzlösungen und der FAQ-Bereich. Außerdem bestehen durch die umfassende Falldarstellung gute Grundlagen für eine Evaluation der Services.

3.2.3 Beratungskonzept Erstgespräch

Ausführliche Gedanken haben wir uns über den ersten Beratungsschritt gemacht. Er umfasst den Verlauf des „ersten Kontaktes“ mit den Adressaten. Hierfür haben wir das nachfolgend skizzierte Modell entworfen. Es spiegelt unser oben angedeutetes Verständnis einer begleitenden Beratung wider. Die Leitgedanken des Konzeptes sind in den folgenden Spiegelstrichen dargestellt:

- Aus unserer Befragung von ELAN-Beteiligten (vgl. ALBRECHT, FROMMANN 2004) wussten wir, dass gerade diejenigen Befragten, die erhebliche – vor allem didaktische – Potentiale durch den Einsatz von e-Learning sahen, das entsprechende Beratungsangebot wenig nutzten. Als Konsequenz sollte die

Transparenz des Beratungsprozesses verbessert werden. Die einzelnen Beratungsschritte mit Beispielen für typische Ergebnisse werden den Beteiligten daher im Vorfeld und während der Beratung zur Verfügung gestellt. Die einzelnen Schritte sind in einem Schaubild visualisiert und während der Beratung als Tischvorlage verfügbar.

- Durch festgelegte, aufeinander aufbauende Beratungsschritte soll eine möglichst *strukturierte Gesprächsführung* erreicht werden, die sowohl für die Adressaten nachvollziehbar als auch von verschiedenen Personen des eST durchführbar ist.
- Es ist uns daran gelegen, im Beratungsprozess *kreative Prozesse* anzustoßen, d.h. durch die Beratungsmethoden eine Vielfalt von Ideen zu entwickeln, die abgestimmt auf die jeweiligen Rahmenbedingungen und Zielsetzungen die Potentiale des e-Learnings möglichst optimal ausnutzen.
- Die Beratung soll eine hohe *Teilnehmerorientierung* aufweisen. Daher wurden die Methoden so ausgewählt, dass sie den Adressaten die Möglichkeit geben, eigene Ideen und Antworten zu finden. Der Gesprächsprozess ist entsprechend auf Lebendigkeit des Austausches und Kooperation der Beteiligten ausgelegt.
- Um den Beratungsprozess weitestgehend von einem wiederkehrenden Frage-Antwort-Schema freizuhalten, wurde das Thema ‚Vorliegende Rahmenbedingungen der geplanten Veranstaltung‘ aus dem Prozess ausgelagert. Die Rahmenbedingungen werden von den Adressaten im Vorfeld des Gespräches in einem umfassenden *Fragebogen* benannt.
- Um den Beratungsprozess themenzentriert voranzuführen, wird auf eine umfassende *Visualisierung* der Arbeitsergebnisse Wert gelegt. Diese werden den Adressaten als Dokumentation zur Verfügung gestellt.

Das Konzept entspricht den Prinzipien der konzeptionellen Veränderung (‚conceptual change‘). Dabei werden Lehrende systematisch begleitet, ihre persönliche Konzeption des Lehrens zu beschreiben, reflektieren und mit Hilfe von Impulsen anzupassen oder ggf. neu zu entwickeln (vgl. HO, WATKINS & KELLY 2001).

Der Verlauf des Beratungsgespräches gliedert sich in sechs Schritte:

1. Mit einem umfassenden Fragebogen werden die *Rahmenbedingungen* des Vorhabens abgefragt. Die Adressaten haben dabei Gelegenheit, eine umfassende Bestandsaufnahme vorzunehmen. Die Berater und Beraterinnen können sich ein Bild der gegebenen Voraussetzungen machen.
2. Im zweiten Schritt gilt es, in grafischer Form eine *Projektskizze* zu entwickeln. Die Beteiligten sammeln dabei zentrale Begriffe ihrer Idee. Diese werden innerhalb einer Concept Map miteinander in Beziehung gesetzt.
3. Auf Moderationskarten werden unterschiedliche *Zielhorizonte* sowie *Mehrwerte* zusammengestellt und strukturiert. In einem nachfolgenden Abstimmungsprozess werden diese in eine Rangfolge der Prioritäten gebracht.
4. Das Risikomanagement im vierten Schritt soll noch vor Beginn einer detaillierten Ideensammlung eingesetzt werden und ein *Filter* für mögliche Fehlplanungen sein.

5. Mit einer Kombination von Brainstorming und Mind Mapping werden im fünften Schritt *Ideen* zu den Bereichen Organisation, Methoden/Werkzeuge, Materialien und soziale Architektur gesammelt. Die gesammelten Überlegungen werden in einem Grobentwurf für die Verlaufsplanung der Veranstaltung zusammengestellt.¹¹
6. Abschließend wird die weitere Vorgehensweise besprochen, z.B. Nutzung weiterer Services, Planung der Evaluation und Identifikation von *Arbeitspaketen*.

Im Ergebnis erhalten sowohl die Adressaten als auch das eST eine umfassende Dokumentation des Projektvorhabens. Für erstere bildet sie die Grundlage für weitergehende Planungen, für das eST dient es zur Vorbereitung und Orientierung für weitere Beratungen.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass das Beratungskonzept eine sehr themenzentrierte und zielorientierte Bearbeitung der Fragestellungen zum Projekteinstieg ermöglicht. Dazu trug insbesondere die systematische Visualisierung der Arbeitsergebnisse bei. Die Ergebnisse dieses auf drei Stunden begrenzten Gesprächs mit Werkstattcharakter liefern hervorragende Voraussetzungen für die weitere Bearbeitung der Vorhaben.

4 Fazit und Ausblick

Im Laufe der ersten Projektphase sind wir als didaktische Vertreter des eST aufgrund der Erfahrungen mit den durchgeführten Beratungen und Schulungen sowie den Rückmeldungen aus der Nutzung unseres mediendidaktischen Informationsportals ‚e-Learning-Infothek‘ zu folgenden Schlussfolgerungen für unsere Serviceangebote und die Organisationsentwicklung gelangt:

1. Das Handlungsfeld e-Learning ist für Lehrende noch wenig konkret. Dies muss bei Qualifizierungsangeboten berücksichtigt werden.
2. Der von uns verwendete Begriff des qualifizierten eTeachings hilft dabei, neuartige, mediengestützte Lehr-/Lernszenarien mit dem Ziel verbesserter Lehrqualität von einem e-Learning-Verständnis abzugrenzen, das sich der neuen Werkzeuge ausschließlich bedient, um einen organisatorischen Mehrwert zu erreichen.
3. e-Learning-Services müssen einem integrierten Ansatz folgen. Technik, Organisation und Didaktik sind in diesem Zusammenhang nicht trennbar. Vorhandene Dienste der Hochschulen wie didaktische Zentren, Rechenzentren und Bibliotheken können erfolgreich im Rahmen eines integrierten Serviceangebots gebündelt werden. Das führt dazu, dass die Einrichtungen e-Learning mit einem ganzheitlichen Blick betrachten und ihre Dienste in diesem Gefüge neu abstimmen.
4. Durch eine wohl definierte Abgrenzung zwischen zentralen und dezentralen Diensten lassen sich standortbezogene und hochschulübergreifende Dienste

¹¹ Dieser Schritt ist nur bei sequentiell aufgebauten Szenarien vorgesehen.

miteinander ergänzen. Dies schont Ressourcen auf der Seite der Leistungsersteller, besonders dort, wo übergreifende Aufgaben gebündelt werden können.

Für die Zukunft gilt es, die im Rahmen des ELAN-Projektes erfolgreich praktizierten Services in die Breite zu tragen. Dafür ist eine aktive Kommunikationsstrategie notwendig, wie sie in Kap. 3.1 dargestellt wurde und sich derzeit in der Umsetzung befindet. Erst die kommenden Jahre werden zeigen, ob eine Kultur etabliert werden kann, zu der es gehört, dass die Lehrenden sich bei der Gestaltung ihrer Lehre/ihres eTeachings systematisch unterstützen lassen.

5 Literaturverzeichnis

Albrecht, R. (2003). E-Learning in Hochschulen. Die Implementierung von E-Learning an Präsenzhochschulen aus hochschuldidaktischer Perspektive. Berlin: dissertation.de.

Albrecht, R. (2004). E-Learning-Kompetenz: Individuelle Professionalisierung und Organisationsentwicklung. In: Bremer, C. & Kohl, K. (Hrsg). E-Learning Strategien, E-Learning Kompetenzen. Bielefeld: Bertelsmann.

Albrecht, R. & Frommann, U. (2004). Zur Rolle der Hochschuldidaktik bei der erfolgreichen Etablierung von E-Learning-Kompetenzzentren. In: Bremer, C. & Kohl, K. (Hrsg). E-Learning Strategien, E-Learning Kompetenzen. Bielefeld: Bertelsmann.

Borchard, C. (2002). Hochschuldidaktische Weiterbildung - Akzeptanz und Wirkung : eine Analyse am Beispiel des Bausteinprogramms WindH - Weiterbildung in der Hochschullehre, seiner Konzeption und Evaluation. Bd 2 der Schriftenreihe: Forum Hochschulentwicklung und Hochschuldidaktik. Hamburg: LIT-Verlag.

Euler, D. & Seufert, S. (2004). Nachhaltigkeit von e-Learning-Innovationen. St. Gallen: SCIL.

Hanekop, H., Hofschroer, U., Lanfer, C., Babic, E. & Wittke, V. (2003). Virtuelle Lernformen oder Effektivierung des Studiums? Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Göttinger Studierenden zur PC- und Internetnutzung im Rahmen des Projektes Notebook University Göttingen. Forschungsbericht des Soziologischen Forschungsinstituts an der Universität Göttingen.

Ho, A., Watkins, D. & Kelly, M. (2001). The conceptual change approach to improving teaching and learning: An evaluation of a Hong Kong staff development programme. Higher Education – The International Journal of Higher Education and Educational Planning, 42: 143-169, 2001. Kluwer.

Merkt, M. (2004). Was haben e-Learning-Kompetenzen mit der didaktischen Qualifizierung von Hochschullehrenden zu tun? Erfahrungen aus dem Studiengang „Master of Higher Education“ der Universität Hamburg. In: Bremer, C. & Kohl, K. (Hrsg). E-Learning Strategien, E-Learning Kompetenzen. Bielefeld: Bertelsmann.

Rogers, E. M. (1995). Diffusion of Innovations. 4. ed. New York: Free Press.

AutorInnen

ALBRECHT, Rainer, Dr., Dipl.-Päd.

Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung in Brühl bei Köln

e-Mail: rai.alb@web.de

Rainer Albrecht ist Leiter des Wissenschaftlichen Dienstes an der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung in Brühl bei Köln. Vormalig Geschäftsführer des Kompetenzzentrums 'Hochschuldidaktik für Niedersachsen' an der TU Braunschweig.

FROMMANN, Uwe, Dipl.-Päd.

Forschungszentrum L3S

e-Mail: Uwe.frommann@web.de

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungszentrum L3S, einer gemeinsamen Einrichtung der Universität Hannover und der Technischen Universität Braunschweig. Arbeits- und Forschungsschwerpunkt: Didaktik von E-Learning.

PHAN TAN, Thanh-Thu, M.A.

Forschungszentrum L3S

e-Mail: phantan@l3s.de

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungszentrum L3S in Hannover im Projekt e-Learning Academic Network Niedersachsen (ELAN), Schwerpunkt Didaktik und Evaluation.