
Simone HAUG¹ (Tübingen) & Birgit GAISER (Berlin)

Schnittstellen im E-Learning

Zusammenfassung

Digitale Medien spielen an Hochschulen schon lange nicht nur im Bereich E-Learning eine zentrale Rolle, sondern auch in den Bibliotheken, den Fakultäten, im Bereich Weiterbildung und der Verwaltung. Es stellt sich die Frage, inwiefern sich durch die Medienintegration neue Schnittstellen zwischen den Einrichtungen herausbilden. Anhand von Experteninterviews mit Verantwortlichen für den Bereich E-Learning an unterschiedlichen Hochschulen konnte ein erster Einblick gewonnen werden, wie sich die Aufgaben- und Themenfelder sowie die Zusammenarbeit mit verschiedenen Einrichtungen im Laufe der Zeit verändert haben. Es wird deutlich, dass der Bereich E-Learning eine zentrale Schnittstelle zwischen Hochschulleitung, Zentraleinrichtungen und Fakultäten bildet. Die Mitarbeiter stehen im Spannungsfeld zwischen Verwaltung und Lehre, Technik und Didaktik, Innovationsmanagement und Regelbetrieb und versuchen in verschiedener Weise Ihrer Rolle als interdisziplinäre Change-Agents, Technik-Administratoren oder Schnittstellenmanager gerecht zu werden.

Schlüsselwörter

E-Learning, Hochschulentwicklung, Schnittstellenmanagement

Interfaces in E-Learning

Abstract

Today digital media does not only play an important role in the field of teaching and learning at universities but in nearly every other sector, like the library, departments, further education and administration. What impact does this have on the cooperation and collaboration of the different units? In what extend will new interfaces develop due to the integration of digital media? In this article we got on the basis of expert interviews some insights how tasks and subjects as well as the cooperation between the different units have changed over time. It turned out that the unit responsible for e-learning forms a central interface between management, central service units and departments. The associates face the challenge to address the needs of the different units and to act as change agents, system administrators and interface managers at the same time.

Keywords

E-Learning, Interface Management, Organisational development

¹ e-Mail: s.haug@iwm-kmrc.de

1 Digitale Medien in der Hochschule

Digitale Medien spielen in der Hochschule zunehmend eine zentrale Rolle; man kann sogar so weit gehen zu sagen, „dass die Neuen Technologien *alle* Aufgaben und Prozesse der Hochschulen unterstützen können“ (FRIEDRICH, WEHNER & CLASES, 2007, S. 7). Die hohe Bedeutung digitaler Medien in der Hochschule impliziert, dass sich die Aufgabengebiete der einzelnen Einrichtungen und deren Kooperation mit anderen Organisationseinheiten verändern. Es ergeben sich neue Schnittstellen, die zu allererst wahrgenommen und dann gestaltet werden müssen. „Erschwerend kommt hinzu, dass an diesen Schnittstellen Akteure aus allen Hochschulebenen mit unterschiedlichen Interessen, spezifischen Bezugssystemen und Umwelten beteiligt sind“ (SCHULMEISTER, MAYRBERGER, BREITNER, FISCHER & HOFMANN, 2008, S. 41).

In Baden-Württemberg wurde eine Zusammenlegung der verschiedenen Einrichtungen und Dienste zum Thema Medien im Zuge der Einführung von E-Learning im Landeshochschulgesetz verankert. Auf technischer Ebene wird das Schnittstellenmanagement bereits ausgiebig diskutiert und an technischen Lösungen für die Verbindung der verschiedenen Systeme in den unterschiedlichen Organisationseinheiten gefeilt. Allerdings müssen vor einer technischen Integration Aufgabengebiete neu ausgehandelt und das Ergebnis von den Betroffenen akzeptiert werden.

Was die organisationsinterne Zusammenarbeit angeht, scheinen die Voraussetzungen in Hochschulen grundsätzlich schwierig. WEICK (1976, S.6) beschreibt Hochschulen als „loosely coupled systems“; die verschiedenen Bereiche weisen einen hohen Autonomiegrad und hohe Selbständigkeit auf. Die identitätsbegründenden Kernbereiche von Hochschulen Forschung und Lehre sind von der Hochschulleitung und der Verwaltung weitgehend entkoppelt (HANFT, 2000). Auch die Zentraleinrichtungen scheinen nur peripher in das Gesamtsystem integriert zu sein. Die intensive Zusammenarbeit verschiedener Bereiche, die durch die Integration digitaler Medien eingefordert wird, stößt damit offenbar auf verschiedene organisatorische Hemmnisse.

2 Schnittstellen an Hochschulen

Schnittstellen trennen und verbinden verschiedene Bereiche in Organisationen. BROCKHOFF (1994) definiert Schnittstellen in Organisationen als „Transferpunkte zwischen den Trägern von Teilaufgaben“ (S. 7). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kommt es an solchen Schnittstellen zu Kommunikations-, Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen zwischen den organisationalen Teilbereichen. Als Schnittstellenmanagement wird die Gestaltung der Beziehungen an den Transferpunkten zwischen zwei arbeitsteilig gebildeten Organisationseinheiten und die Optimierung sämtlicher damit verbundenen Abläufe bezeichnet (JUNGE, 2008).

Komplexe, mehrere Bereiche betreffende Aufgaben sind nur dann optimal zu erfüllen, wenn über Abteilungsgrenzen hinweg gedacht und gehandelt wird (SCHIERSMANN & THIEL, 2000). Kommunikationsprozesse werden daher als essentiell für Wissensaustausch und Gestaltung der Beziehungen an den Schnittstellen ange-

sehen, bergen jedoch auch Konfliktpotenzial. Aufgaben müssen abgestimmt und Interdependenzen abgeklärt werden. JUNGE (2008) sieht darüber hinaus eine besondere Herausforderung in der Überwindung der durch differente Subkulturen und Sprachen hervorgerufenen Kommunikationsbarrieren.

In der folgenden Untersuchung stehen die Schnittstellen des Bereichs E-Learning an Hochschulen im Zentrum des Interesses. Mit welchen anderen Einrichtungen steht der Bereich in Kontakt? Bei welchen Themen bestehen Überschneidungen? Findet ein Wissensaustausch mit anderen Bereichen statt? Wie werden bzw. wurden in der Vergangenheit Aufgabengebiete verteilt oder ausgehandelt? Welche Interdependenzen treten auf? Wer sind die Entscheidungsträger im Bereich E-Learning und welche politischen und strategischen Vorgaben sind bzw. waren in der Vergangenheit von Bedeutung?

Für die Untersuchung von Schnittstellen wird die klassische Strukturierung der Hochschulen in Zentraleinrichtungen, Verwaltung und Fachbereiche heran gezogen. Näher betrachtet werden dementsprechend die Schnittstellen des Bereichs E-Learning zu den Zentraleinrichtungen Bibliothek, Rechenzentrum, Medienzentrum, Hochschuldidaktikzentrum, Zentrum für Weiterbildung, der Verwaltung und den einzelnen Fachbereichen.

3 Schnittstellen im E-Learning

Bereits 2004 stellen KLEIMANN & WANNEMACHER fest, dass in vielen E-Learning-Projekten eine Zusammenarbeit von verschiedenen Zentraleinrichtungen stattfindet. Kooperiert wird hauptsächlich mit dem Rechenzentrum und Medienzentrum, aber auch mit Weiterbildungseinrichtungen der Hochschule, der Hochschulbibliothek, Medienzentren und Fachbereichsbibliotheken. Externe Kooperationen ebenfalls festgestellt: 72% der Projekte kooperieren mit anderen Hochschulen, 23% mit Forschungsinstituten.

Es wird deutlich, dass die Verantwortlichen für E-Learning mit zahlreichen Schnittstellen konfrontiert sind. WHITCHURCH (2008, S.3) bezeichnet Tätigkeitsbereiche, die keine klassische Unterteilung in Lehre, Administration und Forschung erlauben, in Anlehnung an Homi Bahbas kulturtheoretische Konzepte als „Third Space“. Projekte rund um den Einsatz von digitalen Medien erfordern vielfältiges Know-how und somit die Zusammenarbeit von Akteuren verschiedener Arbeitsbereiche und Fachdisziplinen (KERRES, OJSTERSEK & VOSS, 2006). Bei der Zusammenarbeit unterschiedlicher Bereiche können unterschiedliche Kulturen sowie Loyalitäten eine Rolle spielen.

LISEWSKI 2004 bemerkt dazu: „When undertaking learning technology strategies, policy makers need to cognizant of the different cultural perspectives and loyalties that exist at different levels of the university organization“ (S. 183). Im Folgenden werden anhand von Experteninterviews tiefere Einblicke in den Tätigkeitsbereich der Verantwortlichen für E-Learning gewonnen. In Bezug auf das Konzept von Whitchurch wird dargestellt, welche organisatorischen Herausforderungen der „Third Space“ E-Learning mit sich bringt.

4 Untersuchungsdesign

Organigramme spiegeln die wirklichen Verhältnisse in einer Organisation nur sehr oberflächlich wider. Objekte, Ereignisse und Handlungsweisen erhalten ihren Sinn und ihre Bedeutung erst aufgrund ihrer Einbettung in einen Deutungsrahmen. Für die Studie wurde daher eine qualitative Vorgehensweise gewählt, die das Verstehen der Zusammenhänge in den ausgewählten Fallbeispielen in den Vordergrund stellt.

Um Einblicke in das Selbstverständnis und die Arbeitsweise der E-Learning-Einrichtungen und ihrer Schnittstellen zu erhalten, wurden vier Interviews mit E-Learning-Beauftragten von vier verschiedenen Hochschulen unterschiedlicher Größe durchgeführt und analysiert. Die Stichprobe bildet im Sinne der Grounded Theory für die Untersuchung relevante Kriterien ab (WIEDEMANN, 1995), die im Kontext der Entstehung und Integration von Organisationseinheiten von großer Bedeutung sind.

Als Kriterien zur Auswahl der vier Interviewpartner diente die Unterscheidung von Organisationsformen für die organisatorische Einbettung von E-Learning an Hochschulen von BREITER et al. (2004): Die Gründung einer neuen Einrichtung, die Vernetzung bzw. Koordination bestehender Einrichtungen sowie die Erweiterung des Aufgabenbereiches bestehender Einrichtungen. Für die „Erweiterung des Aufgabenbereichs einer bestehenden Einrichtung“ wurde sowohl eine kleine Hochschule (4.000 Studierende, 1 Stelle für E-Learning) als auch eine große Hochschule (20.000 Studierende, 2,5 Stellen) ausgewählt. Es wurden ausschließlich Hochschulen berücksichtigt, die nicht an den E-Learning-Förderprogrammen des BMBF und der Länderprogramme beteiligt waren. Damit konnte ein authentischer Einblick ohne eine Verfälschung durch die externen Anschubfinanzierungen gewonnen werden. Das Outsourcing des Bereichs E-Learning zu externen Dienstleistern oder übergreifenden Kompetenzzentren sieht Kubicek als weitere Möglichkeit. Da uns keine Praxisbeispiele bekannt sind, wurde diese Organisationsform nicht berücksichtigt.

In den Interviews sollten die Befragten die organisatorische Einbettung des Bereichs E-Learning beschreiben. Da es sich bei Organisationen im Allgemeinen und E-Learning-Einrichtungen im Speziellen um „gewachsene Gefüge“ handelt (PFANDER & PFANDER, 2007, S. 143), wurden die Interviewpartner um eine chronologische Darstellung gebeten. Im Besonderen sollte die Zusammenarbeit mit verschiedenen Einrichtungen der Hochschule geschildert werden, um die Genese und die Veränderung der Schnittstellen erfassen zu können.

Auch wenn ein offener Forschungsansatz verfolgt wird, sind doch im Auswertungsprozess gewisse Strukturierungen notwendig. GRELL (2006) unterscheidet dabei drei Schritte: das Identifizieren von Aspekten, die Entwicklung von Kategorien und das Verstehen und Typisieren von Handlungen. Sabine Seufert und Dieter Euler identifizieren auf Basis von Experteninterviews die Dimensionen Didaktik, Ökonomie, Technik, Organisation und Kultur als wesentlich für eine erfolgreiche Einbettung des Bereichs E-Learning in die Hochschulen. 2004 wurde das Modell um die Dimension Strategieentwicklung erweitert (SEUFERT & EULER, 2005). Gabriela HOPPE (2005) nennt außerdem gesellschaftliche und

politische Dimensionen als wichtige Einflussfaktoren, die wiederum als Querschnittsdimensionen, die jeweils anderen beeinflussen. Im Folgenden werden die Aussagen zur organisatorischen Einbettung und Schnittstellen im Bereich E-Learning daher gegliedert nach den Dimensionen Organisation, Kultur, Technik, Didaktik sowie Politik dargestellt. Strategische Aspekte tauchen als Querschnittsdimension in den verschiedenen Kapiteln auf. Ökonomische Aspekte nehmen einen nur sehr geringen Raum ein und werden daher im Abschnitt zum Thema Kooperationen behandelt.

5 Schnittstellen in der E-Learning-Organisation

Möchte man die organisatorischen Schnittstellen des Bereichs E-Learning erheben, bietet sich als erstes die Frage nach der organisatorischen Einbettung an. Dabei ist eine historische Betrachtung von Belang, da sich an den meisten Hochschulen die Struktur und die organisatorische Verankerung im Laufe der Zeit verändert haben.

Fall 1

An der Hochschule (4.000 Studierende, eine Stelle) wurde die Stelle mit dem Aufgabengebiet E-Learning bereits 2002 auf Initiative des damaligen Rektors neu im Rechenzentrum eingerichtet. Die Stelle wurde damit von Anfang an fest verankert. Dass E-Learning an der Hochschule nicht mit einem Projektstatus startete, wird vom Interviewten als „Ausnahme“ und als positiv empfunden. Das Aufgabengebiet ist rein technisch angelegt und liegt hauptsächlich im Aufbau und der Betreuung der Lernplattform. Zu Beginn war das Rektorat der Promotor für den Bereich E-Learning. Der Mitarbeiter stellt allerdings fest, dass die Unterstützung aus dem Rektorat aufgrund personeller Wechsel nicht durchgängig gegeben war. Im letzten Jahr wurden an der Hochschule durch die Vorgabe des Landeshochschulgesetzes Bibliothek, Verwaltungs-EDV und Rechenzentrum in einem Zentrum zusammen gefasst.

Dem Zentrum sitzt ein Lenkungsgremium bestehend aus dem Leiter des neuen Zentrums und den Leitern der integrierten Zentren vor. Die jeweiligen Leiter der Einrichtungen sind weiterhin für die Durchführung der Dienstaufgaben innerhalb ihrer Einrichtungen verantwortlich. Ein Ausschuss bestehend aus Vertretern des Präsidiums, der Fakultäten und der Studierenden soll zur Transparenz der Arbeit des Zentrums beitragen. Laut Satzung hat das Zentrum die Aufgabe der „Koordination aller IT- und Medien-Aktivitäten mit Querschnittsbedeutung“ inne.

Fall 2

An der Hochschule (20.000 Studierende, 2,5 Stellen für E-Learning) geht die Entstehung des Bereichs E-Learning auf ein hochschulweites vom Prorektor für Lehre initiiertes und von der Hochschule finanziertes E-Learning-Förderprojekt zurück. Es wurden im Rahmen des einjährigen Projekts zahlreiche kleine Projekte in der Hochschule umgesetzt. Zu diesem Zeitpunkt gab es keine zentrale Lernplattform, sondern lediglich einzelne E-Learning-Werkzeuge. Die im Rahmen des Projekts eingerichtete Projektleiterstelle im Rechenzentrum ist heute noch für den Bereich E-Learning zuständig. Mittels einer Mischfinanzierung zwischen Hoch-

schule und Ministerium konnte ein dreijähriges Anschlussprojekt durchgeführt werden, innerhalb dessen nochmals viele Einzelprojekte gefördert wurden. Der E-Learning-Verantwortliche empfindet die Verortung im Rechenzentrum und den Tätigkeitsschwerpunkt auf technischen Aspekten als richtig. Die Abhängigkeit von der Technik sei so groß, dass kurze Kommunikationswege entscheidend seien.

Didaktische Themen wurden während der Projektphasen in Kooperation mit Pädagogischen Hochschulen abgedeckt, die Workshops und Arbeitsgruppen leiteten. Die Vereinigung von Bibliothek, Verwaltungs-EDV und Rechenzentrum in einem Zentrum wurde an der Hochschule noch nicht umgesetzt. Der Befragte äußert starke Vorbehalte gegen eine solche Fusion. Er bezweifelt, dass sich durch eine Zusammenlegung die Zusammenarbeit verbessert. Als Gefahr sieht er, dass "eine Institution dabei tendenziell unter die Räder kommt", was sich auch negativ auf die Dienstleistungen für die Hochschule auswirken könnte.

Fall 3

Der Bereich E-Learning ist in der Hochschule (25.000 Studierende, zwei Projektstellen) der Bibliothek angegliedert. Eine Unterstützung des Bereichs E-Learning von Seiten des Rektorats fand nicht statt. Die Einrichtung einer Lernplattform erfolgte aus der Motivation der Mitarbeiter der Bibliothek und auf Nachfrage der Professorenschaft. Der Befragte gibt an, dass zu dieser Zeit die Aktivitäten von Rechenzentrum, Bibliothek und Multimedialabor weitgehend parallel liefen. Für die Betreuung der Lernplattform wurde erst nach fünf Jahren auf Initiative der Bibliothek eine halbe Stelle eingerichtet.

Vor knapp zwei Jahren wurden im Rahmen einer Förderung des Landesministeriums die E-Learning-Akteure des Rechenzentrums und der Bibliothek in einer „virtuellen Abteilung“ zusammengeführt, mit dem Auftrag, gemeinsam ein Portal aufzubauen. Ebenso wurde eine Projektstelle für Didaktik geschaffen. Im letzten halben Jahr hat sich u.a. durch die neuen Mitarbeiter der Kontakt und die Zusammenarbeit mit dem Prorektorat für Lehre intensiviert. Der Befragte gibt an, dass versucht wird, „das Thema E-Learning ins Rektorat zu tragen“. Der Prorektor für Lehre leitet außerdem das Zentrum für Evaluation und Qualitätsmanagement, zu dem nun enger Kontakt besteht. Offiziell unterstehen die Bibliothek und das Rechenzentrum dem Prorektorat für Forschung. Dies wird, insbesondere was didaktische Fragen angeht, vom Interviewten als Nachteil für den Bereich E-Learning empfunden.

Fall 4

Die Hochschule (ca. 30.000 Studierende, drei bis vier Mitarbeiter) unterhält ein E-Learning-Zentrum, das als Stabstelle direkt dem Rektorat untersteht. Der wissenschaftliche Leiter des E-Learning-Zentrums ist gleichzeitig Professor des Lehr- und Forschungsgebiets Informatik mit Schwerpunkt Computerunterstütztes Lernen und Fachdidaktik. Es besteht dadurch zum einen eine enge Anbindung an den Fachbereich Informatik, die vom interviewten Mitarbeiter als "sehr fruchtbar" eingeschätzt wird. Zum anderen eine Nähe zur Didaktik, da der wissenschaftliche Leiter Fachdidaktik lehrt. Die Anbindung an den Lehrstuhl wird auch als positiv empfunden, da die Mitglieder dem Zentrum als Pilotnutzer dienen.

Der Stellenumfang für den Bereich E-Learning ist an drei der befragten Hochschulen zwischen 2001 und 2010 weitgehend gleich geblieben und schwankt zwischen einer und vier Stellen. Die tatsächliche Kapazität für E-Learning lässt sich nur schwer benennen, da die Mitarbeiter zum Teil neben E-Learning noch andere Aufgaben wahrnehmen. Studiengebühren führen an allen Hochschulen dazu, dass mit einer Aufstockung des Mitarbeiterstamms gerechnet wird.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass eine enge Anbindung an das Rektorat als sehr wichtig angesehen wird, wenn es darum geht, den Bereich weiter zu entwickeln. Da bei der Verortung im Rechenzentrum die Technik klar im Vordergrund steht, sind für das Thema Didaktik Schnittstellen zum Verantwortungsbereich Lehre, zum Beispiel dem Prorektorat Lehre oder einem Lehrstuhl mit dem Themengebiet Didaktik wichtig.

Die Vorgaben des Landeshochschulgesetzes bewirken strukturelle Veränderungen, die allerdings teilweise noch nicht umgesetzt sind. Inwiefern sich die neue Struktur bewährt, konnte zu diesem Zeitpunkt von den Befragten noch nicht beurteilt werden. Dem Leiter des Zentrums kommt die Rolle des Schnittstellenmanagers zwischen den verschiedenen Einrichtungen, den Fakultäten, der Leitungsebene und den Studierenden zu. Es wird deutlich, dass diese Aufgabe nur mit ausreichender Kapazität und einer entsprechenden Wertigkeit des Bereichs E-Learning im organisatorischen Gefüge der Hochschulen erfolgreich bearbeitet werden kann. Die Interviews zeigen, dass Projektförderungen das Thema voran bringen, allerdings auch für Diskontinuität bezüglich des Stellenumfangs und die Verantwortung für bestimmte Themenbereiche sorgen.

6 E-Learning-Schnittstellen und Kultur

Der folgende Abschnitt beleuchtet Formen der Kooperation und des Wissensaustauschs hochschulintern und mit externen Partnern. Dargestellt werden Motivationen, aber auch Hemmnisse der Zusammenarbeit.

6.1 Hochschulinterne Kooperation und Wissensaustausch

Nach einer Phase der Projektförderung bildete sich an einer Hochschule eine E-Learning-Arbeitsgruppe mit Mitgliedern verschiedener Fakultäten heraus. Neben regelmäßigen Treffen wurde eine eigene Webseite mit Informationen aufgebaut. Die E-Learning AG initiierte die Gründung eines E-Learning-Zentrums. Sie war außerdem neben Vertretern der Fakultäten und der Fachschaften an der Erstellung eines Anforderungskatalogs für die Lernplattform der Hochschule beteiligt. Noch immer bilden sich an der Hochschule AG's zu aktuellen Themen und es sind noch viele der E-Learning Pioniere beteiligt. Dieses Beispiel zeigt, wie sich das Engagement Bottom-up organisieren kann und welche Struktur bildenden Maßnahmen sich daraus ergeben können.

Ein Befragter berichtet von der Erfahrung mit einem E-Learning-Kreis an seiner Hochschule, der von Lehrenden besucht wurde. Der E-Learning-Beauftragte stand für Fragen zur Lernplattform oder zu einem anderen Schwerpunktthema zur Verfügung. Besucht wurde der Kreis „von immer den gleichen Leuten: die, die eben

gleich am Anfang mitgemacht haben“. Die Teilnehmer äußerten nach einer Weile den Wunsch, „erst mal für sich weiter zu arbeiten“. In der Folge wurde keine erneute Anfrage nach einem Austauschforum an den E-Learning-Beauftragten heran getragen, weshalb im Moment nur Schulungen angeboten werden.

An einer anderen Hochschule wurde im Rahmen eines Förderprojekts versucht, den Austausch unter den Dozenten über fakultätsübergreifende Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themen zu fördern. Die Dozenten konnten an mehreren Arbeitsgruppen teilnehmen, mussten sich aber mindestens an einer Arbeitsgruppe beteiligen. Jede Arbeitsgruppe traf sich alle drei Monate. Diese Top-down Initiative bezeichnet der Interviewte als „mittel erfolgreich“: Seiner Ansicht nach, war die Motivation stark von den AG-Leitern abhängig „und wie die es geschafft haben, ein Integrationsgefühl zu schaffen“. Nach der dreijährigen Projektphase seien die Arbeitsgruppen „eingeschlafen“. Für den Austausch zum Thema E-Learning gibt es heute kein fakultätsübergreifendes Gremium.

In einem anderen Fall wurde begleitend zur Einrichtung des Bereichs E-Learning ein Medienrat gegründet, bestehend aus Vertretern der Fachbereiche und der für E-Learning verantwortlichen Person des Rechenzentrums. Vom Medienrat wurden zwei Mal im Jahr externe Referenten zum Thema E-Learning zu Vorträgen eingeladen. Was den Austausch betrifft, so stellt der Interviewpartner fest, dass sich dieser heute nur noch auf die Abwicklung von Formalia beschränke.

Ein Befragter berichtet vom Angebot eines halbjährlich stattfindenden Runden Tisches zum Thema E-Learning. Er stellt fest, dass hier „der Input aus den Fakultäten“ kommt und die zentrale E-Learning-Einrichtung bei speziellen Fragen und Themen nur als Vermittlerin agiert und an Experten in den Fachbereichen verweist. Einige Fakultäten beschäftigen auch eigene E-Learning-Koordinatoren, die zum Teil fakultätsintern E-Learning-AGs ausrichten. Diese Koordinatoren auf Fakultätsebene geben wiederum dem E-Learning-Zentrum Rückmeldung. Der Interviewte sieht die Hauptaufgabe der E-Learning-Einrichtungen daher in der Rolle des Schnittstellenmanagers bzw. als Drehscheibe für den Erfahrungsaustausch.

Die Beispiele zeigen, dass an Hochschulen häufig formale und informelle Gremien ins Leben gerufen werden, um Informations- und Wissensaustausch zu fördern. Allerdings spielen verschiedene Faktoren eine Rolle, ob diese Formen des Austauschs bestehen bleiben oder sich wieder auflösen. Da das Zeitbudget der Mitarbeiter in aller Regel sehr knapp ist, wird abgewogen, welche Arbeitsgruppe besucht wird. Hier können die angebotenen Themen ausschlaggebend sein, aber auch das Engagement und die Motivation der beteiligten Personen. Die E-Learning-Beauftragten können – wie das letzte Beispiel zeigt – auch ohne strukturellen Rahmen dazu beitragen, dass bedarfsbezogener Wissensaustausch zwischen den Fakultäten stattfindet.

6.2 Kooperation mit externen Partnern

Jede der befragten Hochschulen verfügt über externe Kooperationspartner. Den Kooperationen liegen verschiedene Motivationen zu Grunde. Zum einen geht es um den Wissensaustausch und den Kontakt zu Kompetenznetzwerken. In allen

Hochschulen bestehen beispielsweise Kooperationen zur Community der jeweiligen Lernplattform. Ein Mitarbeiter hebt hervor, dass hier „auf dem kleinen Dienstweg“ Hilfe geholt werden kann. Auch bei Schulungen zu spezifischen Funktionen der Lernplattform arbeiten die Hochschulen zusammen und leisten sich gegenseitig „Amtshilfe“. Oftmals existieren enge Verbindungen zu anderen Hochschulen an denen Mitarbeiter der E-Learning-Einrichtung oder des Rechenzentrums zuvor angestellt waren. Insbesondere Mitarbeitern kleiner E-Learning-Bereiche fehlt der thematische Austausch an der eigenen Hochschule, damit ist der Kontakt zu E-Learning-Beauftragten anderer Hochschulen sehr wichtig. Als einen wichtigen externen Partner nennt eine Hochschule außerdem das Informationsportal e-teaching.org, das insbesondere zur Unterstützung von Schulungen eingesetzt wird.

Ebenso bestehen Kooperationen zu anderen Hochschulen, um Defizite im Bereich Didaktik auszugleichen. An zwei Hochschulen, in denen der Bereich E-Learning im Rechenzentrum angesiedelt ist, wird bei didaktischen Fragen komplett auf Angebote anderer Hochschulen oder freier Berater zurückgegriffen. In einem Fall wurde auf regionaler Ebene im Rahmen eines Projekts ein hochschulübergreifendes Schulungsprogramm im Bereich Didaktik ins Leben gerufen.

An zwei Hochschulen ist es die Aufgabe des E-Learning-Bereichs, neue bzw. bereits bestehende hochschulübergreifende Kooperationen in der Lehre technisch zu unterstützen. Ziel der Projekte ist es, Lernplattformen verschiedener Hochschulen zu verbinden, wodurch ein kooperatives Angebot von Studiengängen ermöglicht werden kann. Allerdings, so stellen die E-Learning-Verantwortlichen dar, müssen dazu erst einmal bereits bestehende Kooperationen in der Lehre aufgedeckt werden. Diese werden an den Hochschulen in aller Regel nicht zentral erfasst.

An einer Hochschule besteht in Zusammenhang mit der Lernplattform eine Kooperation zu einem Softwareunternehmen, das auch einen Teil der Finanzierung des E-Learning-Bereichs übernimmt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass an allen Hochschulen Schnittstellen zur E-Learning-Community außerhalb der Hochschule bestehen und enge Kontakte gepflegt werden. Insbesondere zum Thema Mediendidaktik besteht nur an einer Hochschule ein eigenes, fest verankertes Schulungsangebot; zwei Hochschulen greifen dagegen komplett auf die Angebote externer Kooperationspartner zurück. Ein weiteres aktuelles Thema ist die Unterstützung von hochschulübergreifenden Kooperationen in der Lehre über technische Schnittstellen zwischen den Lernplattformen. Hier müssen jedoch erst die bestehenden organisatorischen Schnittstellen und informellen Strukturen aufgedeckt werden. Ein mögliches Kooperationsmodell stellt außerdem die Kooperation mit einem Produkthanbieter im Bereich Technik dar.

6.3 Kooperation mit den Fakultäten

Als Anbieter von Dienstleistungen rund um die Lernplattform haben alle E-Learning-Einrichtungen stetig Kontakt zu Lehrenden verschiedener Fakultäten. Es besteht derzeit jedoch an keiner der befragten Hochschulen eine gemeinsame Strategie für die Zusammenarbeit mit den Fachbereichen. Die dortigen E-Learning-

Aktivitäten beruhen auf Einzelentscheidungen der Institutsleiter oder einzelner Dozenten. Ein Interviewpartner sieht dies als hemmenden Faktor, da er ein gemeinsames Konzept „noch viel mehr und besser unterstützen“ könnte. Weiterhin wird festgestellt, dass sich die Fachbereiche zum Teil für unterschiedliche Themen und Schwerpunkte interessieren – die Kommunikationswissenschaftler eher für Kommunikationssysteme; die Naturwissenschaftler für die Abwicklung des Übungsbetriebs. Auch von den Teilnehmern der Schulungen wird es laut Aussage zweier Interviewpartner begrüßt, wenn in der Schulung auf fachspezifische Themen eingegangen wird. Von einem Interviewpartner wird allerdings auch der Vorteil von fakultätsübergreifenden Schulungen betont, „weil es ja auch darum geht, Erfahrungen auszutauschen und manchmal kommt dann so der Aha-Effekt, das könnte ich ja auch machen“.

Wird auf Ebene der Institutsleiter beschlossen, die Lernplattform zu nutzen, so wird diese Top-down Vorgehensweise von einem Interviewten als „bis heute die effektivste Art und Weise“ bezeichnet. Weil der Institutsleiter die Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse gut kennt, könne er diese leichter überzeugen und auf Vorteile aufmerksam machen.

Als Schnittstellenmanager zwischen den Fakultäten fungieren nach Aussage eines Interviewten auch die Studierenden, indem diese ihre E-Learning-Erfahrungen von einem Fachbereich in den anderen tragen. „So pflanzt sich das über Fachgrenzen hinweg“, da sich die Dozenten nicht dauerhaft der Erwartungshaltung der Studierenden entziehen können.

Zur Zusammenarbeit mit den Fakultäten wird aus den Interviews deutlich, dass zentrale Ansprechpartner und somit eine zentrale Schnittstelle zu den Fakultäten von allen Befragten als wünschenswert angesehen wird. Eine zentrale Vorgehensweise zur Nutzung der Lernplattform wird zwar als „effektiv“ betrachtet, es wird aber auch der große Arbeitsaufwand betont, der damit für die E-Learning-Einrichtung entsteht. Es wird festgestellt, dass darüber hinaus fachspezifische Bedürfnisse bestehen, denen begegnet werden muss. Allerdings wird auch betont, dass ein fakultätsübergreifender Austausch anregend und motivierend sein kann, um Neues auszuprobieren.

6.4 Kooperation mit Zentraleinrichtungen

Bei der Zusammenarbeit mit der Bibliothek stehen hauptsächlich Themen im Mittelpunkt, die die Lernplattform betreffen. Diese wird von den Bibliotheken für die interne Organisation oder Schulungen genutzt. Außerdem besteht eine Zusammenarbeit in Bezug auf die Integration von elektronischen Dienstleistungen der Bibliothek in die Lernplattform, wie Literaturlisten oder den Semesterapparat. In einem Fall wird in Kooperation zwischen Bibliothek und E-Learning-Bereich eine Schulung zum Thema Urheberrechtsfragen ausgerichtet.

Auch die Weiterbildungseinrichtungen nutzen für ihre Zwecke die Angebote der Lernplattform. Allerdings erscheint diese für externe Dozenten und Veranstaltungen kürzerer Dauer weniger geeignet. Ein Mitarbeiter stellt dar, dass sich im Zuge der Einrichtung von Online-Master-Angeboten die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen beteiligten Institutionen intensiviert hat. Zu Beginn lag im besagten

Fall die Verantwortung noch im Bereich Rechenzentrum und E-Learning, heute betreut dieser nur noch die technischen Fragen und die Verantwortung liegt im Bereich Weiterbildung. Vom Verantwortlichen für E-Learning wird diese neue Verortung begrüßt.

In einer Hochschule wird davon berichtet, dass zu Beginn die Zusammenarbeit zwischen E-Learning und Verwaltung von Seiten der Verwaltung stark von Ablehnung geprägt gewesen sei. Diese habe sich aber im Rahmen eines E-Bologna Projekts, das vom Rechenzentrum aus koordiniert wird, intensiviert und verbessert. Die Mitarbeiter des E-Bologna Projekts sind offiziell am Rechenzentrum angestellt, sitzen aber zum Teil in der Verwaltung (in einem anderen Gebäude) und fungieren somit nach Aussage des Mitarbeiters als Bindeglied.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Lernplattform ein zentrales Bindeglied zwischen den zentralen Einrichtungen und dem Bereich E-Learning darstellt. Dadurch wird der Kontakt intensiviert und die Lernplattform-Administratoren erhalten Einblicke in die Aktivitäten der Einrichtungen. Jedoch handelt es sich dabei um eine rein technische Schnittstelle. Organisatorische Schnittstellen entstehen im Rahmen von Projekten zu neuen Themen, wie hier genannt zu E-Bologna oder bei der Einrichtung neuer Online-Studiengänge. Es zeigt sich auch, dass Themen mit Bezug zu Medienintegration zuerst im Bereich E-Learning verortet werden, später jedoch teilweise wieder abwandern. Inhaltliche Schnittstellen bestehen mit der Bibliothek beispielsweise zu den Themenbereichen Urheberrecht und Informationskompetenz. Hier gilt es, Absprachen zu treffen bzw. Kooperationen anzustreben.

7 E-Learning-Schnittstellen in der Technik

Alle Interviewpartner berichten von hohen Nutzerzahlen der Lernplattformen. Sie sind mit der Betreuung der Neuzugänge auf den Lernplattformen bereits ausgelastet und verzichten weitgehend auf Werbung. Alle Interviewpartner stellen fest, dass an ihrer Hochschule die Lernplattform von den Lehrenden hauptsächlich zur organisatorischen Unterstützung der Lehre genutzt wird. Insbesondere Informationen und Lehrmaterialien werden über die Plattform zugänglich gemacht (genannt wird ein Anteil von ca. 80%). Die Verwaltung der Lehrveranstaltung gilt als „das grundlegende Einstiegsszenario, das jeder macht und das gemacht werden muss“, so ein Mitarbeiter. Dafür biete die Lernplattform eine sehr gute Infrastruktur. Von zwei Hochschulen wird berichtet, dass ein Plattformwechsel Lehrenden als Anlass diene, überhaupt eine Lernplattform zu nutzen oder vorhandene Materialien im Zuge des Umzugs zu überarbeiten.

An einer Hochschule wurden deutlich mehr Lehrveranstaltungen pro Semester auf der Lernplattform unterstützt, als an der Hochschule angeboten werden. Vom E-Learning-Zentrum wurde daraufhin eine „artfremde Nutzung“ der Plattform durch andere Organisationseinheiten oder für andere Zwecke als die Lehre festgestellt. Ein Befragter berichtet, dass die Zentraleinrichtungen oder die Verwaltung zunächst von der Nutzung der Lernplattform ausgeschlossen waren, da es nicht vorgesehen war, dass diese Lernräume anlegen können. In diesem Zusammenhang

wird an der Hochschule ein neues Projekt gestartet, das sich mit der Nutzung von der Lernplattform für Forschungsprojekte beschäftigt.

Wichtiges aktuelles technisches Thema ist die Anbindung der Campus-Management-Systeme an die Lernplattformen und die Verbindung von Lernplattformen untereinander. Zum Thema Verwaltungsintegration stellt ein Mitarbeiter fest: „Da gibt es eine große Redundanz an Daten und Funktionalitäten [...]. Da müssen in den Abläufen Festlegungen getroffen werden, was in welcher Plattform gemacht wird“. Weitere aktuelle Themen sind laut Aussage eines Mitarbeiters Evaluation und Qualitätsmanagement, wozu spezielle computergestützte Systeme eingesetzt werden. Ziel ist es, auch diese in die Lernplattformen zu integrieren und damit die Systemvielfalt zu reduzieren.

Immer noch werden in einzelnen Fachbereichen eigene Systeme betrieben. Ein Interviewpartner interpretiert diese als Überbleibsel oder Rudimente aus den ersten E-Learning-Projekten. Ein Interviewpartner stellt fest, dass Dozenten eine "Institutsbrille" und nicht die „Studiengangsbrille“ auf hätten. Entsprechend hält sich ihre Bereitschaft, eine zentrale Lernplattform zu nutzen in Grenzen. Studierende haben in einem Studiengang mit vielen verschiedenen Instituten und Fakultäten zu tun. Für sie seien die verschiedenen Systeme "fatal". Es wird berichtet, dass die Studierenden zum Teil auf die Lehrenden Druck ausüben, dass diese die zentrale Plattform nutzen. In einem Fall berichtet ein E-Learning-Beauftragter davon, dass sie die Studierenden in den Schulungen explizit dazu auffordern, ihre Wünsche an die Dozenten weiter zu tragen.

Die Interviews zeigen, dass es im Bereich E-Learning nicht mehr darum geht, möglichst viele Nutzer für die Lernplattform zu gewinnen. Die E-Learning-Stellen sind oftmals mit den administrativen technischen Tätigkeiten bereits ausgelastet. Von den Studierenden wird diese zentrale technische Schnittstelle zu allen Fächern und Lehrenden als Vorteil betrachtet und zunehmend eingefordert. Allerdings muss auch festgestellt werden, dass die Plattform, die ursprünglich zur Unterstützung der Lehre gedacht war, in der Hauptsache für organisatorische Zwecke genutzt wird. Sie wird dadurch für viele Einrichtungen der Hochschule zu einem wichtigen Werkzeug, auf das gerne zurück gegriffen wird. Für den Bereich E-Learning, der mit der Betreuung der Plattform betraut ist, stellt sich die Frage, inwiefern der Arbeitsschwerpunkt statt auf der Lehre somit in Richtung Verwaltung und Organisation verschoben wird. Es wird mehrmals geäußert, dass wenig Zeit bleibt sich intensiv Projekten anzunehmen, bei denen die Nutzung der Lernplattform über das reine Organisationsszenario hinaus geht. Intensiv wird an den Hochschulen daran gearbeitet, die vielen Systeme zu einem System zu verbinden. Im Zuge dieser Entwicklung könnte es auch zu einer Neuverteilung der Aufgabenbereiche kommen.

8 E-Learning-Schnittstellen in der Didaktik

In allen befragten Hochschulen sind die E-Learning-Stellen bzw. der E-Learning-Bereich in erster Linie technisch angelegt. Hauptauftrag ist der Aufbau und die Betreuung der Lernplattform inklusive Support und Weiterbildung. Beim Thema Didaktik wird auf Angebote anderer Hochschulen, Berater und überregionale

Angebote zurückgegriffen. Nur an der Hochschule mit eigenem E-Learning-Zentrum wurde die Bedeutung der Didaktik bereits im Anforderungskatalog für die Lernplattform festgehalten. Didaktische Aspekte werden dort von Mitarbeitern des E-Learning-Zentrums in die technischen Schulungen integriert. Auch dort war Didaktik jedoch zu Beginn nicht Teil des Stellenprofils der Mitarbeiter, die nicht über eine didaktische Ausbildung verfügen. Ihr Know-how haben sie während ihrer Arbeit im E-Learning-Zentrum erworben. Zumindest der wissenschaftliche Leiter des Zentrums ist selbst Fachdidaktiker und bringt damit didaktisches Know-how ein.

Ein Befragter stellt fest, dass sich die fehlende Kompetenz und Kapazität im Bereich Didaktik negativ auf die Zusammenarbeit mit den Lehrenden auswirken kann. Seit zwei Mitarbeiter für Didaktik im Rahmen von Fördermitteln eingestellt werden konnten, habe sich die Verbindung zu den E-Learning-Akteuren und die Nachfrage nach Beratung erheblich verbessert. Auch sei über die besseren Verbindungen nun transparenter, welche Akteure und Aktivitäten es im Bereich E-Learning gebe. Durch die Fachkompetenz des Personals wurde außerdem eine höhere Wertschätzung im Kreise der Professorenschaft erreicht.

Für den Bereich Didaktik ist eine direkte Schnittstelle zur Hochschulleitung beispielsweise mit dem Prorektor für Lehre hilfreich. Allerdings wird von einem Mitarbeiter festgestellt, dass im Rektorat für Lehre zwar das Thema Didaktik wichtig sei, zu dem E-Learning „passt“, aber E-Learning selbst nicht als Bereich gesehen wird, „den man speziell fördern und unterstützen muss“.

Es zeigt sich in den Interviews, dass an keiner der Hochschulen eine enge Kooperation mit dem an der Hochschule ansässigen Zentrum für Hochschuldidaktik besteht. In einem Fall besteht dagegen seit kurzer Zeit eine enge Kooperation mit dem Hochschuldidaktikzentrum des Landes, für das an der Hochschule ein Zertifikat zum Thema E-Didaktik entwickelt wurde. Der Bereich E-Learning führt in diesem Rahmen auch Didaktik-Schulungen an anderen Hochschulen durch. In einem Fall wird in einer Veranstaltungsreihe zu Didaktik an der Hochschule ein Termin zum Thema E-Learning angeboten. Als Begründung für die fehlende Zusammenarbeit mit den Didaktikzentren wird zum einen angegeben, dass diese personell sehr schwach ausgestattet seien, zum anderen Know-how im Bereich Mediendidaktik fehle. An zwei Hochschulen besteht die Hoffnung, über Studiengebühren evtl. eine Stelle für Mediendidaktik zu finanzieren. Auftrieb verleiht dem Thema Didaktik teilweise auch die Umstellung auf Bachelor und Master. Es wird berichtet, dass Lehrende in diesem Zusammenhang ihr Material überarbeiten und dabei auch an didaktischer Beratung interessiert sind.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Thema Didaktik von den Befragten als durchaus wichtig für den Bereich E-Learning angesehen wird, während es tatsächlich in fast allen Einrichtungen ein Schattendasein fristet. Werden neue Stellen für den Bereich Mediendidaktik eingerichtet, muss sich die Hochschule entscheiden, ob sie dieses Angebot langfristig aufrecht erhalten will und somit Didaktik als einen Kompetenzbereich im Bereich E-Learning etabliert. Alternativ gilt es zu prüfen, inwiefern Schnittstellen zur Hochschuldidaktik bestehen oder neu ausgestaltet werden können. Allerdings scheint diese thematische Schnittstelle an den meisten Hochschulen brach zu liegen. Besser sieht es bei Kooperationen zu externen Didaktikexperten aus. Dies ist eine Möglichkeit das Kompetenzprofil des Bereichs

E-Learning zu ergänzen, während allerdings der notwendige Kompetenzaufbau im Haus unterbleibt.

9 Politische Einflüsse auf E-Learning-Schnittstellen

Die Bologna-Reform wird in den Interviews als ein wichtiger politischer Einflussfaktor auf den Bereich E-Learning genannt. So gilt in den aktuellen Akkreditierungsprozessen E-Learning teilweise als ein Qualitätsmerkmal von Studiengängen. Fehlende oder mangelhafte E-Learning Konzepte werden von den Akkreditierungsagenturen bemängelt. Dementsprechend steigt im Zusammenhang mit Akkreditierungen der Bedarf an Beratung durch E-Learning-Beauftragte. Ebenso scheinen die neuen organisatorischen Anforderungen im Zuge der Bologna-Reform eine Nutzung der Lernplattform zu begünstigen. Projekte zum Thema E-Bologna oder zur Einrichtung eines Online-Studiengangs können zur Bildung neuer Schnittstellen zwischen E-Learning und anderen Einrichtungen führen.

Weiterhin erfährt der Bereich E-Learning Aufwind durch die Exzellenzinitiative. Im Zusammenhang mit der Bewerbung wurde an einer Hochschule ein Strategiepapier zur Förderung der Qualität in der Lehre entwickelt, in dem explizit die Lehrmethode Blended Learning, das E-Learning Zentrum und das Lernportal genannt wird. Dies führte dazu, dass sich Lehrende mit dem Thema Blended Learning auseinander setzten und Schulungen besuchten. In einem Fall hat die Teilnahme an einem Wettbewerb zum Thema Exzellenz in der Lehre zu einem Auftrieb des Themas E-Learning an der Hochschule geführt.

Es zeigt sich, dass E-Learning bei den aktuellen politischen Aufgaben wie Bologna Reform, Akkreditierung neuer (Online-)Studiengänge sowie aktuellen Initiativen zur Verbesserung der Lehre wie die Exzellenzinitiative oder der Wettbewerb des Stifterverbands eine Rolle spielen kann. In diesem Zusammenhang steigt der Ruf nach E-Learning-Kompetenz an den Hochschulen. Die Beteiligten nehmen hier hauptsächlich beratende Funktionen an, bzw. liefern die technische Basis.

10 Resümee und Ausblick

Die qualitative Studie gibt einen Einblick in die aktuellen Tätigkeitsbereiche von E-Learning-Verantwortlichen an vier Hochschulen. Sie zeigt, wo technische und thematische Schnittstellen zu anderen Institutionen der Hochschule sowie externen Partnern bestehen. Die Studie macht deutlich, dass die Verantwortlichen für E-Learning zunehmend eine zentrale Rolle zwischen Technik, Verwaltung und Lehrbetrieb einnehmen. Die Kompetenzprofile der E-Learning-Mitarbeiter sind sehr heterogen: Die Bandbreite reicht von Systemadministratoren über E-Learning-Berater mit didaktischem Anspruch bis hin zum politisch agierenden Zentrumsleiter und Organisationsentwickler. Oftmals beschränkt sich die Tätigkeit der Bereiche jedoch auf rein technische bzw. koordinative Aufgaben.

Obwohl E-Learning das Potenzial zur Organisationsentwicklung an Hochschulen nachgesagt wird (u.a. BREITER et al., 2004), scheint der Einfluss des Bereichs in der Praxis eher begrenzt. Die steigende digitale Vernetzung der Zentraleinrichtungen Bibliothek, Rechenzentrum und Verwaltungs-EDV führt zwar zu einer engeren Zusammenarbeit, die hier geschilderten Beispiele zeigen jedoch, dass an den Schnittstellen noch keine Strukturen bestehen, die diese hinreichend unterstützen. Die Kooperation wird vielmehr ad-hoc angegangen und ist stark personenabhängig. Bei der Gründung eines übergreifenden Zentrums stellt sich die Frage, inwiefern der Bereich E-Learning darin seinen Stellenwert geltend machen kann. Zudem birgt dieses Vorgehen die Gefahr, dass die neue Zentraleinrichtung nur ein weiteres unzureichend verbundenes Element im Sinne des „loosely coupled systems“ in der Gesamtorganisation Hochschule darstellt.

Strukturelle Maßnahmen sind auch im Bereich Didaktik förderlich. Auch wenn dem Thema von den Mitarbeitern ein hoher Stellenwert eingeräumt wird, werden didaktische Dienstleistungen oftmals outgesourct oder führen ein Randdasein. Es gilt das Kompetenzprofil von E-Learning-Bereichen entsprechend zu erweitern sowie fördernde strukturelle Bedingungen (z.B. durch die Einrichtung von Stellen) zu schaffen. Insbesondere müssen Schnittstellen zur Hochschulleitung und zum Bereich Hochschuldidaktik aktiver genutzt und gestaltet werden. Eine Kooperation mit den pädagogischen Hochschulen stellt sicher einen guten Ansatz dar, um das eigene Kompetenzprofil einer Hochschule zu erweitern, ebenso der Kontakt zur bundesweiten E-Learning-Community. Länderzentren können hier als Schnittstellenmanager wirken und dafür sorgen, dass bestehende Schnittstellen genutzt werden.

Was die Zusammenarbeit mit den Fakultäten angeht, sind unterstützende Strukturen zwar erwünscht, aber noch längst nicht selbstverständlich. Die Ernennung von E-Learning-Beauftragten in den Fachbereichen und die formale Anerkennung dieser Rolle als Schnittstellenmanager sind in diesem Kontext adäquate organisatorische Maßnahmen.

Schnittstellen in den Bereich der Wirtschaft über Geschäftsmodelle scheinen zumindest zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine wesentliche Rolle zu spielen. Es gilt hier zu prüfen, inwiefern Hochschulen im Bereich E-Learning von Schnittstellen zu Unternehmen profitieren können.

Die narrativen Interviews machen deutlich, dass jede Hochschule ihre individuelle und bedeutsame E-Learning-Geschichte besitzt. Die Historie der Organisationsentwicklung bildet somit eine wichtige Dimension, die berücksichtigt werden muss, um die jeweilige Struktur sowie die Schnittstellen beurteilen zu können. In den erhobenen Fällen lag das Hauptaufgabengebiet des E-Learning-Bereichs zu Beginn im Aufbau und der Betreuung der Technik. Die vorwiegend technische Ausrichtung des Bereichs – gegebenenfalls organisatorisch umgesetzt durch die Ansiedlung des Bereichs am Rechenzentrum – bedingt offenbar ein dauerhaftes Primat der Technik. Wie die Interviews zeigen, werden die Lernplattformen allerdings nicht nur von den Fakultäten sondern zunehmend auch von anderen Einrichtungen der Hochschule genutzt. Die Unterstützung organisatorischer Prozesse steht dabei im Mittelpunkt. Damit rücken auch Themen der Verwaltung und Organisation ins Zentrum der Arbeit der E-Learning-Beauftragten. In diesem Kontext

würde sich ein Abgleich ursprünglicher Stellenprofile und aktueller Tätigkeitsbereiche lohnen, verbunden mit der Frage, inwiefern eine Verdrängung bzw. Verwässerung der ursprünglichen Aufgabe des Bereichs E-Learning im Gange ist.

Insgesamt zeigt sich, dass es in der Verantwortung des Hochschulmanagements liegt, dass Mitarbeiter, die in Zwischenräumen tätig sind, wie hier im Bereich E-Learning, nicht „zwischen die Stühle“ geraten. Dazu gilt es bestehende thematische Schnittstellen nicht nur aufzuspüren, sondern mit Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu begleiten.

11 Literatur

- Breiter, A., Kubicek, H., Fischer, A. & Wiedwald, C.** (2004). Organisatorische Einbettung von E-Learning an deutschen Hochschulen. Institut für Informationsmanagement (ifib), Bremen.
- Brockhoff, K. (1994):** Management organisatorischer Schnittstellen – unter besonderer Berücksichtigung der Koordination von Marketingbereichen mit Forschung und Entwicklung, Berichte aus den Sitzungen der Joachim Jungius-Gesellschaft der Wissenschaften e.V., Hamburg Jg. 12, Heft 2, 1994, Hamburg.
- Euler, D. & Seufert, S. (2005).** Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen: Fallstudien zu Implementierungsstrategien von eLearning als Innovationen an Hochschulen. SCIL Arbeitsbericht 4. Universität St. Gallen.
- Friedrich, V., Wehner, T. & Clases, C. (2007):** „Hochschule im info-strukturellen Wandel. Erwartungen, Wirkungen und Bewertungen am Beispiel von ETH World. Vdf Hochschulverlag AG, ETH Zürich.
- Grell, P. (2006).** Forschende Lernwerkstatt. Eine qualitative Untersuchung zu Lernwiderständen in der Weiterbildung. Münster: Waxmann.
- Hanft, A. (2000).** Sind Hochschulen reform(un)fähig? – Eine organisationstheoretische Analyse in Hanft, A. (Hrsg.): Hochschule managen? Neuwied: Luchterhand. S. 3-25.
- Hoppe, G. (2005):** Entwicklung strategischer Einsatzkonzepte für E-Learning in Hochschulen. Köln: EUL Verlag.
- Junge, C. (2008).** Zusammenarbeit fördern. Kommunikationsbarrieren überwinden. Schnittstellenkommunikation im Unternehmen. Marburg: Tectum-Verlag.
- Kerres, M., Ojstersek, N. & Voß, B. (2006).** Vermarktung von E-Learning als Herausforderung an Hochschulen. In Hanft, A. & Simmel, A. (Hrsg.) Vermarktung von Hochschulweiterbildung. (S. 61-74) Münster: Waxmann-Verlag.
- Kleimann, B. & Wannemacher, K. (2004).** E-Learning an deutschen Hochschulen. Von der Projektentwicklung zur nachhaltigen Implementierung. Hannover: HIS GmbH.
- Lisewski, B. (2004).** Implementing a learning technology strategy: top-down strategy meets bottom-up culture in: -ALT-J: Research in learning technology, pp. 175-188.
- Pfander, A. & Pfander, G. (2007).** Entwicklung von Zentren für Bildungsmedien. In Per Bergamin & Gerhard Phander (Hrsg.): Medien im Bildungswesen. Medienkompetenz und Organisationsentwicklung. (S. 123-144). Bern: h.e.p. verlag ag.

Schiersmann, Ch. & Thiel, H.-U. (2000). Projektmanagement als organisationales Lernen. Ein Studien- und Werkbuch (nicht nur) für den Bildungs- und Sozialbereich. Opladen: Leske + Budrich.

Schulmeister, R., Mayrberger, K. Breitner, A. Fischer, A. & Hofmann, J & Vogel, M. (2008). Didaktik und IT-Service-Mangement für Hochschulen. Hamburg: ZHW.

Weick, K. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly 21: 1-19

Whitchurch, C. (2008). Beyond administration and management: reconstructing the identities of professional staff in UK higher education in: Journal of Higher Education Policy and Management, 1469-9508, Volume 30, Issue 4, 2008. (S. 375-386).

Wiedemann, P. (1995). Gegenstandsnahe Theoriebildung. In Flick, U., Kardorff, E. v., Keupp, H., Rosenstiel, L. v. & Wolff, S. (Hrsg.), Handbuch Qualitative Sozialforschung (2. Aufl.) (S. 440-445). Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.

Autorinnen



Simone HAUG || Institut für Wissensmedien || Knowledge Media Research Center || Konrad-Adenauer-Str. 40, D-72072 Tübingen

www.iwm-kmrc.de

s.haug@iwm-kmrc.de



Dr. Birgit GAISER || Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren || Referentin für Mentoring-Programme || Anna-Louisa-Karsch-Str. 2, D-10178 Berlin

www.helmholtz.de

birgit.gaiser@helmholtz.de