

Michael KOPP¹ & Martin POLASCHEK (Graz)

Entwicklung der E-Learning-Strategie für die Universität Graz

Zusammenfassung

Die Universität Graz hat im Jahr 2014 mittels der Kombination eines Top-Down- und Bottom-Up-Ansatzes eine E-Learning-Strategie entwickelt und diese durch den Beschluss des Rektorates zu einem institutionalisierten Bestandteil der strategischen Überlegungen der Universität gemacht. Der vorliegende Beitrag beschreibt zunächst die Ausgangslage und die Rahmenbedingungen, die zur Entwicklung der Strategie führten. Im zweiten Teil werden allgemeine Parameter zur Strategieentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des Einsatzes neuer Medien erörtert. Daran schließen die Beschreibung der konkreten Strategieentwicklung sowie ein Überblick über die wesentlichen Inhalte der E-Learning-Strategie an. Abschließend wird ein Ausblick über zukünftige Entwicklungen und Herausforderungen bei der Strategieumsetzung gegeben.

Schlagwörter

E-Learning-Strategie, Innovationsprozess, Strategieentwicklung

¹ E-Mail: michael.kopp@uni-graz.at

Development of an e-learning strategy for the University of Graz

Abstract

In 2014 the University of Graz developed an e-learning strategy that combines top-down and bottom-up approaches, which the rectorate then made an institutionalized part of the strategic considerations of the University. This paper begins with a description of the current situation and the conditions that led to the development of the strategy. The second part then discusses all of the common parameters for a strategy development, with a particular emphasis on the use of new media. This is followed by a description of the specific strategy development, as well as an overview of the main contents of the e-learning strategy. Finally, an outlook on future developments and challenges in implementing the strategy is provided.

Keywords

e-learning strategy, innovation process, strategy development

1 Ausgangslage

Wie viele vergleichbare Universitäten im deutschsprachigen Raum hat sich die Universität Graz bereits frühzeitig mit dem Einsatz neuer Medien in der Lehre auseinandergesetzt. 2005 wurde mit der so genannten „Akademie für Neue Medien und Wissenstransfer“ ein fakultätsübergreifendes Zentrum gegründet, das – direkt dem Vizerektorat für Studium und Lehre unterstellt – Lehrende der Universität dabei unterstützt, ihre Lehre durch die Verwendung von mediendidaktischen Konzepten und den Einsatz von Bildungstechnologien entsprechend anzureichern.² Mit der Gründung der Akademie wurde die Unterstützung für den E-Learning-Einsatz

² <http://akademie.uni-graz.at>

institutionalisiert. Gleichzeitig stellte der Zentrale Informatikdienst der Universität ein zentral gewartetes Lernmanagement – heute ist das Moodle – zur Verfügung.

Verfügbare Bildungstechnologien sowie erste mediendidaktische Konzepte wurden – und werden – zunächst naturgemäß von „Innovators“ und „Early Adopters“ (ROGERS, 1962/1995) wahr- und angenommen. Diesen kam – und kommt – als Mitgliedern der Akademie die Rolle derer zu, die Neues in der eigenen Lehre ausprobieren und ihre Erfahrungen hinsichtlich der mit dem Einsatz neuer Medien verbundenen Vorteile, Potenziale und Herausforderungen an Kolleginnen und Kollegen weitergeben. Mit der zunehmenden Verwendung von neuen Medien in der akademischen Lehre kristallisieren sich auch die notwendigen Rahmenbedingungen heraus, die für den erfolgreichen Einsatz von E-Learning notwendig sind (KOPP et al., 2013). Gesellschaftliche Rahmenbedingungen sind dabei von ebenso hoher Relevanz wie organisationale und technische Rahmenbedingungen. Zusätzlich müssen auch rechtliche Rahmenbedingungen wie das nationale Urheberrecht oder die Verwendung von Creative-Commons-Lizenzen (etwa bei der Erstellung neuer Lehr-/Lernmaterialien) Berücksichtigung finden.

Die Erkenntnis, dass der Einsatz neuer Medien in der Hochschullehre sowohl an die Motivation der Akteurinnen und Akteure als auch an das Vorhandensein entsprechender Rahmenbedingungen geknüpft ist, veranlasste die Universität Graz, die Erarbeitung einer universitätsweiten E-Learning-Strategie als strategisches Projekt im Bereich „Forschungsgeleiteter Lehre“ in den „Entwicklungsplan 2013-2018“³ aufzunehmen. Dies bildete die Basis für die Entwicklung der E-Learning-Strategie, die 2014 an der Universität in Angriff genommen und im selben Jahr abgeschlossen wurde.

³ „Entwicklungsplan 2013-2018“ der Universität Graz, http://static.uni-graz.at/fileadmin/Lqm/Dokumente/Entwicklungsplan_2013-2018_Uni_Graz_fuer_BMWF.pdf, Stand vom 28. Dezember 2014.

2 Entwicklung einer E-Learning-Strategie

„Nur wenige Hochschulen haben bisher explizite E-Learning Strategien entwickelt, die beschreiben, welche Chancen sie im Rahmen des Einsatzes neuer Medien in der Lehre nutzen, welche Potentiale sie ausschöpfen und welche kurz-, mittel- und langfristigen Ziele sie dabei erreichen wollen.“ Was BREMER (2004, S.11) zumindest für den deutschsprachigen Raum moniert, hat weitgehend noch immer Gültigkeit. Wiewohl sich nämlich E-Learning in den vergangenen zehn Jahren zunehmend etabliert hat und die Verwendung neuer Medien – zumindest in basaler Ausprägung – häufig in den Regelbetrieb der Hochschullehre übergegangen ist, wurden bislang vielfach wenige bis keine Anstrengungen unternommen, um E-Learning in der Organisation Hochschule strategisch zu verankern.

Weil sich selbst technisch und didaktisch überzeugende E-Learning-Lösungen im Alltag von Hochschule nicht von selbst verstetigen (KERRES, 2007), gilt es in einem ersten Schritt zu hinterfragen, „welche Strategien, Strukturen und Support-Angebote [bereits] vorhanden sind, und wie sie aufeinander abgestimmt werden können, um den Einsatz neuer Medien in der Lehre zu unterstützen“ (PFEFFER et al., 2005, S. 51). Diese Analyse gestaltet sich umso anspruchsvoller, je größer die Universität ist, weil mit zunehmender Größe auch die Anzahl der einzubindenden Akteurinnen und Akteure wächst.

In weiterer Folge bedarf die organisationale Verankerung von E-Learning eines systematischen Zugangs bzw. einer mehrdimensionalen Gestaltung, bei der die beiden Dimensionen der didaktischen und technologischen Implementierung im Mittelpunkt stehen (EULER & SEUFERT, 2005). Gleichzeitig ist es notwendig, Zukunftsszenarien im Bereich der Verwendung neuer Medien in der Hochschullehre auf der Basis von fachlich fundierten Studien und Expertenmeinungen zu berücksichtigen (EBNER & SCHÖN, 2012).

Letztendlich ist die Erarbeitung einer E-Learning-Strategie als organisationaler Innovationsprozess zu verstehen, der sich auf die gesamte Hochschule auswirkt. Diese Erarbeitung fußt auf der Entwicklung einer Zielstrategie (Was soll erreicht werden?) und einer Implementierungsstrategie (Wie soll es erreicht werden?) (SE-

UFERT & MEIER, 2013). Durch die Formulierung der Zielstrategie wird geklärt, welche Ziele, Zielgruppen und Angebote im Fokus stehen sollen. Im Mittelpunkt der Implementierungsstrategie stehen die zeitliche Planung der Implementierungsprozesse sowie die Klärung von Verantwortlichkeiten und Ressourcen. In Hinblick auf die zeitliche Abfolge bei der Implementierung einer E-Learning-Strategie (als Innovationsprozess) lassen sich laut SEUFERT & MEIER die Inventions-, die Innovations- und die Diffusionsphase unterscheiden. In der Inventionsphase erfolgen unter anderen die Ideengenerierung und die Bedarfsanalyse. Die Innovationsphase versteht sich als Pilotphase, in der generierte und ausformulierte Ideen bestmöglich von Mitgliedern der Organisation akzeptiert werden. In der Diffusionsphase schließlich erfolgen die Ideenrealisierung inklusive etwaiger Adaptionen sowie die Einbettung der in der E-Learning-Strategie definierten Prozesse in den laufenden Betrieb.

Die Entwicklung und Umsetzung einer E-Learning-Strategie ist somit ein komplexes Vorhaben, das der Recherche der bereits vorhandenen Ressourcen und Ideen sowie der bestehenden Herausforderungen ebenso bedarf wie einer umsichtigen zeitlichen Planung und der Einbindung möglichst vieler am Prozess zu Beteiligten.

3 E-Learning-Strategie der Universität Graz

3.1 Entwicklung der Strategie

Im Wissen, dass eine E-Learning-Strategie nur dann erfolgreich sein kann, wenn sie zum Bestandteil der universitätsweiten strategischen Ausrichtung wird, wurde von Beginn an darauf geachtet, die mit der Strategieentwicklung verbundenen Prozesse bestmöglich zu institutionalisieren. Nach der Definition der Strategieentwicklung als strategisches Projekt im Entwicklungsplan der Universität beauftragte der Vizerektor für Studium und Lehre daher in Abstimmung mit dem Rektorat die ihm

unterstellte Akademie für Neue Medien und Wissenstransfer mit der Ausarbeitung der E-Learning-Strategie.

Dieser Top-down-Ansatz wurde durch die Einbindung möglichst vieler Beteiligter um einen Bottom-up-Ansatz ergänzt, eine Kombination, die auch SEUFERT & MEIER (2013) favorisieren. Um diese Einbindung bestmöglich zu gestalten, wurden an der Akademie im ersten Quartal 2014 zunächst folgende Handlungsfelder definiert:

1. Planung und Entwicklung von mediengestützten Lehr- und Lernumgebungen
2. Technische Produktion und Bereitstellung von E-Lehr-/Lernressourcen
3. Offener Zugang zu Bildung und Wissen
4. Organisationale Verankerung und Anreizsysteme
5. Qualifizierungsmaßnahmen und Kompetenzentwicklung
6. E-Learning und Recht
7. Infrastruktur
8. Forschung und Innovation
9. Wissensmanagement und Selbstorganisation für mediengestütztes Lernen

In weiterer Folge wurden Vertreterinnen und Vertreter der jeweils involvierten Fachbereiche bzw. Organisationseinheiten eingeladen, in halbtägigen Workshops ihre Ideen, Erfahrungen und Erwartungshaltungen einzubringen. Die Auswahl der Workshopteilnehmer/innen erfolgte im Nominierungsverfahren, d. h. seitens der Akademie wurden erste Ansprechpersonen kontaktiert, die dann weitere Kolleginnen und Kollegen nannten, die einen Bezug zum jeweiligen Handlungsfeld aufweisen. Zusätzlich wurden alle Studiendekaninnen und -dekane eingeladen, wobei einige der Einladung auch folgten. Diese Vorgehensweise ermöglichte eine breite Durchmischung der Arbeitsgruppen. Insgesamt wurden im zweiten Quartal 2014 acht Workshops abgehalten (die Handlungsfelder „Technische Produktion und Bereitstellung von E-Lehr-/Lernressourcen“ und „Infrastruktur“ wurden aufgrund ihrer thematischen Nähe zusammengezogen), an denen jeweils zwischen sechs und neun Personen teilnahmen.

Zu Beginn jedes Workshops wurden die Teilnehmer/innen über die Zielsetzung, also Ideen und Vorschläge, aber auch Herausforderungen hinsichtlich des jeweiligen Handlungsfeldes zu sammeln, um diese dann bestmöglich in die E-Learning-Strategie einfließen lassen zu können, informiert. Dabei wurde darauf hingewiesen, dass es sich bei der angestrebten Strategie um die Kombination einer Reformstrategie (in der Bildungsangebote in Hinblick auf den Einsatz neuer Medien weiterentwickelt und Lehr-/Lern-Kulturen proaktiv gestaltet werden) und einer Professionalisierungsstrategie (in der die Lehrqualität und das Bildungsmanagement verbessert werden) handelt (EULER & SEUFERT, 2005). Mit Hilfe der E-Learning-Strategie soll demnach Bestehendes optimiert und teilweise auch Neues entwickelt werden, wobei die Lehrenden und Studierenden⁴ der Universität im Fokus stehen.

Der Umstand, dass die Entwicklung der E-Learning-Strategie vom Rektorat beauftragt wurde, erwies sich als wesentlicher Katalysator. Im Wissen, dass die E-Learning-Strategie von der Universitätsleitung gewollt ist, waren die Workshopteilnehmer/innen besonders motiviert, weil sie – zu Recht – davon ausgingen, dass ihr Input organisationale Verankerung findet. Gleichzeitig war es aber auch notwendig darauf hinzuweisen, dass sich nicht jede einzelne konkrete Idee oder Maßnahme wortwörtlich in der Strategie wiederfinden kann, sondern diese zu übergeordneten Themenfelder zusammengefasst werden.

Im September 2014 erarbeiteten die Expertinnen und Experten der Akademie auf Basis der Workshop-Ergebnisse eine erste Version der sechsseitigen E-Learning-Strategie und übermittelten diese dem Vizerektor für Studium und Lehre. Unter Berücksichtigung geringfügiger Änderungen leitete dieser den Entwurf an das Rektorat weiter, wo er noch im September 2014 beschlossen wurde. Danach wurden die an der Entwicklung Beteiligten eingeladen, den Entwurf in einem abschließen-

⁴ Weil Vertreter/innen der Österreichischen Hochschülerschaft (ÖH) der Einladung, an den Workshops teilzunehmen, nicht gefolgt waren, wurde mit der ÖH-Leitungsebene ein eigener Termin vereinbart, bei dem sie die Anliegen der Studierenden formulieren konnten. Diese wurden bei der Formulierung der Strategie selbstverständlich berücksichtigt.

den Workshop nochmals zu diskutieren und zu finalisieren. Rund 30 Personen – etwa die Hälfte der Eingeladenen – folgten der Einladung und nahmen in dem Workshop weitere geringfügige Ergänzungen vor. Der daraus resultierende Letztentwurf wurde im Dezember 2014 vom Rektorat beschlossen und damit offiziell zu einem Bestandteil der strategischen Ausrichtung der Universität.

3.2 Inhalte der Strategie

In ihrer Einführung nennt die E-Learning-Strategie der Universität Graz die Qualitätsverbesserung von Studium und Lehre durch den Einsatz von E-Learning als ihre übergeordnete Zielsetzung, wobei E-Learning als Anreicherungskonzept verstanden wird, das die Präsenzlehre ergänzt, aber nicht ersetzt. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass die Ausweitung der E-Learning-Aktivitäten und -Angebote zumindest zunächst mit einem Mehraufwand für die Lehrenden verbunden ist und die Universität hier nach Möglichkeiten einer entsprechenden Unterstützung und Anerkennung sucht.

Daran schließt sich folgende Definition von E-Learning an: Unter E-Learning versteht die Universität Graz mediendidaktisch motivierte, durch adäquate Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützte Lehr-/Lernprozesse zur Förderung eines zeitlich und örtlich flexiblen, möglichst auf Interaktion und Kollaboration ausgerichteten Wissens- und Kompetenzerwerbes. Als E-Learning-Szenarien werden Blended Learning, Online-Selbstlernerheiten (die bisher in Präsenz abgehaltene Lehr- bzw. Weiterbildungsveranstaltungen zur Gänze oder zu in sich geschlossenen Teilen ersetzen) und offene Kurse (als im Sinne von Life Long Learning frei zugängliche Angebote) definiert.

Hinsichtlich der Verbesserung der Lehrqualität durch den Einsatz neuer Medien werden folgende Maßnahmen genannt:

- Gezieltere Betreuung und mehr Zeit für die Interaktion zwischen Studierenden und Lehrenden durch die digitale Bereitstellung von Standardinformationen (z. B. in Form von Videoaufzeichnungen);

- Berücksichtigung individueller Lernwege und Lerngeschwindigkeiten durch personalisierbare Lehrangebote;
- uneingeschränkte Zugänglichkeit, Wiederverwertbarkeit und Adaptierbarkeit von Lehrmaterialien durch deren Konzeption als offene Bildungsressourcen;
- Bündelung von innovativen Konzepten und Erfahrungen einzelner Lehrender zur Generierung von Best-Practice-Beispielen.

Das Kernstück der E-Learning-Strategie sind drei strategische Handlungsfelder, die auf den in den Workshops gesammelten Beiträgen basieren. Das erste Handlungsfeld nennt sich „Zugänge erleichtern“ und folgt dem Leitsatz „Zum Einsatz von E-Learning motivieren, nicht verpflichten“. Mit Hilfe entsprechender Weiterbildungsangebote sollen Berührungspunkte mit Bildungstechnologien abgebaut und gleichzeitig soll die Medienkompetenz gestärkt werden. Es gilt, rechtliche Unklarheiten zu identifizieren und Lösungsvorschläge auszuarbeiten, die letztendlich in Richtlinien münden. Mit Hilfe der Etablierung von freien Bildungsressourcen sollen an der Universität produzierte Lehr-/Lernmaterialien leichter zugänglich werden.

„Studienangebote anreichern“ heißt das zweite Handlungsfeld, das mit dem Leitsatz „Unterschiedliche wissenschaftliche Fachkulturen erfordern unterschiedliche Methoden und Maßnahmen“ verknüpft ist. Studiendekaninnen und -dekanen sowie Curricula-Kommissionen sollen aktiv in die Integration von E-Learning in Muster-Curricula eingebunden werden. Lehrveranstaltungen mit einem E-Learning-Anteil werden explizit als solche ausgeschrieben, parallel dazu werden entsprechende Qualitäts- und Evaluationszyklen etabliert. Zur Motivation zum Einsatz neuer Medien stehen speziell ausgebildete E-Tutorinnen bzw. E-Tutoren zur Verfügung, zudem soll eine Anrechnung von E-Learning-Aufwänden für die allgemeine Lehrtätigkeit erfolgen.

Das dritte Handlungsfeld wird mit „Innovation Raum geben“ charakterisiert, sein Leitsatz lautet „Über E-Learning forschen, um Innovation bestmöglich zu nutzen“. Mit diesem Handlungsfeld bekennt sich die Universität dazu, E-Learning auch als

Forschungsgegenstand wahrzunehmen, wissenschaftliche Publikationen in diesem Bereich zu forcieren und – sofern die Rahmenbedingungen es zulassen – eine Drittmittel finanzierte E-Learning-Professur einzurichten.

Im Sinne einer Implementierungsstrategie definiert die E-Learning-Strategie auch konkrete Umsetzungsschritte, die in drei zeitliche Phasen eingeteilt sind. Die erste Phase umfasst das Jahr 2015 und berücksichtigt, dass in diesem Zeitraum noch keine zusätzlichen Ressourcen zur Verfügung stehen. Dementsprechend umfassen die Maßnahmen vor allem vorbereitende Arbeiten wie Recherchen zu Aus- und Weiterbildungsangeboten und zu Forschungstätigkeiten im E-Learning-Bereich oder die Erarbeitung eines Konzeptes zur Ausbildung der E-Tutorinnen bzw. E-Tutoren.

Die zweite Phase bezieht sich auf die Jahre 2016 bis 2018. Da sich dieser Zeitraum mit jenem der nächsten Leistungsvereinbarung mit dem Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft deckt, wird angestrebt, möglichst viele der für diese Phase beschriebenen Vorhaben mit der Leistungsvereinbarung zu verknüpfen, um die für die Umsetzung der Maßnahmen notwendigen Ressourcen sicherzustellen. Zu den definierten Umsetzungsschritten zählen unter anderen die Erarbeitung eines Leitfadens „E-Learning und Recht“, die Etablierung von offenen Bildungsressourcen, die Ausbildung von E-Tutorinnen bzw. E-Tutoren sowie die Durchführung einer exemplarischen E-Learning-Lehrveranstaltung pro Fakultät.

Die dritte Phase nennt sich „Perspektivische Maßnahmen“ und zielt auf den Zeitraum nach 2018. Hier lassen sich aufgrund der raschen technischen Entwicklungen keine konkreten Zielsetzungen definieren, die E-Learning-Strategie soll aber jedenfalls einer kontinuierlichen Evaluation unterworfen werden.

4 Ausblick

Mit der Erarbeitung ihrer E-Learning-Strategie und ihrer Institutionalisierung durch das Rektorat hat die Universität Graz die Inventionsphase des Innovationsprozesses erfolgreich abgeschlossen und befindet sich spätestens ab 2015 in der Innovations-

phase. Damit sind einige Herausforderungen verbunden, „denn nach Abschluss erfolgreicher Strategieentwicklung gilt es, diese umzusetzen“ (BREMER, 2005, S. 19): Zum einen ist es notwendig, die E-Learning-Strategie und die mit ihr verbundenen Zielsetzungen innerhalb der Universität bekannt zu machen und so ihre Akzeptanz sicherzustellen. Zum anderen ist es entscheidend, die notwendigen Ressourcen bereitzustellen bzw. zu finanzieren, um die geplanten Schritte umsetzen zu können. In Zeiten knapper Budgets besteht die Möglichkeit, dass nicht alle Vorhaben im vorgesehenen Zeitrahmen erreicht werden können. In diesem Fall ist das Rektorat gefordert, eine entsprechende Priorisierung vorzunehmen. Denn letztendlich baut die Formulierung einer Strategie immer auf einer Zukunftsprognose auf, wobei die damit verbundenen Rahmenbedingungen zwar möglichst realistisch angenommen, aber naturgemäß nicht mit absoluter Sicherheit vorausgesagt werden können.

5 Literaturverzeichnis

- Bremer, C.** (2004). E-Learning Strategien als Spannungsfeld für Hochschulentwicklung, Kompetenzansätze und Anreizsysteme. In C. Bremer & K. Kohl (Hrsg.), *E-Learning Strategien – E-Learning Kompetenzen an Hochschulen* (S. 9-30). Bielefeld: Bertelsmann.
- Ebner, M. & Schön, S.** (2012). *Die Zukunft von Lern- und Lehrmaterialien: Entwicklungen, Initiativen, Vorhersagen* (Beiträge zu offenen Bildungsressourcen, 4). Norderstedt: Books on Demand.
- Euler, D. & Seufert, S.** (2005). Change Management in der Hochschullehre: Die nachhaltige Implementierung von e-Learning-Innovationen. In D. Euler & M. Kerres (Hrsg.), *e-Learning und Change Management. ZFHD, 03*, 3-15.
- Kerres, M.** (2007). Strategische Kompetenzentwicklung und E-Learning an Hochschulen. Chancen für die Hochschulentwicklung. In P. Baumgartner & G. Reimann (Hrsg.), *Überwindung von Schranken durch E-Learning. Festschrift für Rolf Schulmeister*. Innsbruck: Studienverlag.

Kopp, M., Ebner, M., Nagler, W. & Lackner, E. (2013). Technologie in der Hochschullehre. Rahmenbedingungen, Strukturen, Modelle. In M. Ebner & S. Schön (Hrsg.), *Lehrbuch für Lernen und Lehren mit Technologien* (2. Aufl., S. 475-482). Berlin: epubli.

Pfeffer, T., Sindler, A., Pellert, A. & Kopp, M. (2005). *Handbuch Organisationsentwicklung: Neue Medien in der Lehre. Dimensionen, Instrumente, Positionen* (Medien in der Wissenschaft, 32). Münster: Waxmann Verlag.

Rogers, E. M. (1962/1995). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.

Seufert, S. & Meier, C. (2013). E-Learning in Organisationen. Nachhaltige Einführung von Bildungsinnovation. In M. Ebner & S. Schön (Hrsg.), *Lehrbuch für Lernen und Lehren mit Technologien* (2. Aufl., S. 497-506). Berlin: epubli.

Autoren



Mag. Dr. Michael KOPP || Universität Graz, Akademie für Neue Medien und Wissenstransfer || Liebiggasse 9, A-8010 Graz

<http://akademie.uni-graz.at>

michael.kopp@uni-graz.at

Foto: © Uni Graz/Tzivanopoulos



Ao.Univ.-Prof. Mag. Dr. Martin POLASCHEK || Vizerektor für Studium und Lehre an der Universität Graz || Universitätsplatz 3, A-8010 Graz

<http://rektorat.uni-graz.at/de/>

martin.polaschek@uni-graz.at

Foto: © Uni Graz/Lunghammer