

Autoren: Dieter Euler & Sabine Seufert

Portalbereich: Projektmanagement

Stand: 13.06.2005

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	1
2	Strategie-/Zielentwicklung.....	2
3	Implementierungsdimensionen.....	3
3.1	Didaktische Dimension.....	3
3.2	Technologische Dimension.....	6
3.3	Ökonomische Dimension.....	7
3.4	Organisatorische Dimension.....	7
3.5	Sozio-kulturelle Dimension.....	9
4	Zusammenfassung.....	11

1 Einführung

Die Universität Basel ist eine von insgesamt 19 Hochschulen (Universitäten und Fachhochschulen) in der Schweiz, die aufgrund ihrer traditionsreichen Historie – die Alma Mater zählt bereits 545 Jahre – kulturprägend für die Region ist.¹ Die Universität Basel ist im Dreiländereck Deutschland-Frankreich-Schweiz, nahe zur französisch-sprachigen Grenze innerhalb der Schweiz gelegen. Mit ca. 9200 Studierenden² und ca. 1330 Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen gehört die Universität Basel bereits zu einer der größeren Universitäten in der Hochschullandschaft der Schweiz (Jahresbericht 2003 der Universität Basel, 2003, S. 3). Organisiert ist die Universität in sieben Fakultäten: Theologie, Rechtswissenschaften, Medizin und Pharmazie, Geisteswissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Naturwissenschaften und relativ neu hinzugekommen ist die Psychologie.

Das Leitbild³ der Universität stammt aus dem Jahre 1993 und bringt das neu gewonnene Selbstverständnis der Universität mit Blick auf die damals bevorstehende Neufassung des Universitätsgesetzes bereits zum Ausdruck. Seit 1995 besteht die rechtliche Selbstständigkeit der Universität, um der politischen Forderung nach Transparenz der Organisation und des Finanzhaushaltes nachzukommen.⁴ Daraus ergab sich die Notwendigkeit der eigenen Rechtspersönlichkeit, die ihrerseits die substantielle Mitträgerschaft und Mitentscheidung des Kantons Baselland erst ermöglichte.

Die neu gewonnene Autonomie war letztendlich der Auslöser, eine strategische Planung an der Universität anzustoßen. Diesen strategischen Planungsprozess hatte der Universitätsrat im ersten Jahr seiner Amtszeit 1996 auf breiter Basis eingeleitet, der die verschiedenen Bedürfnisse aus den Fakultäten für die Gesamtuniversität einholte, Realisierungsmöglichkeiten abprüfte und letztlich Prioritäten feststeckte. Als vordringlichste Aufgabe der nächsten Jahre beinhaltete der im Oktober 1997 verabschiedete, strategische Plan die *Modernisierung der Lehre*.⁵ Mit einem Zeithorizont von sieben bis acht Jahren sollten Studiengänge überarbeitet, neue Studienpläne und -ordnungen erstellt und umgesetzt werden. Die rechtlichen Rahmenänderungen des Universitätsgesetzes haben folglich bereits eine Umbruchstimmung ausgelöst, um Veränderungen in der Lehre zu initiieren.

¹ <http://www.unibas.ch/>

² <http://131.152.220.149/uninews/FMPPro?-db=uninews.fp5&-format=view.htm&-lay=www&recid=651&-find>

³ <http://www.unibas.ch/uni/leitbild.html>

⁴ <http://www.zuv.unibas.ch/ordnungen/gesetz/>

⁵ <http://www.zuv.unibas.ch/uni/planung.html>

Die Weiterentwicklungen dieser strategischen Initiative wurden wenig später jedoch vom sog. «Bologna-Prozess» überrollt. Zwei Jahre später entschloss sich die Universität Basel die Bologna Erklärung 1999 umzusetzen, auch wenn dies bedeutete, dass einige Vorarbeiten mit der eigenen Reform nochmals überarbeitet und angepasst werden mussten. Nach Aussage des Rektors Gäbler (Jahresbericht 2003 der Universität Basel, 2003, S. 8) wird in naher Zukunft das dreigliedrige Studienmodell der Bologna Deklaration mit Bachelor, Master und Doktorat in allen Fakultäten eingeführt sein. In 2004 waren bereits mehr als 70 % der Studiengänge umgestellt.

Die Implementierung von E-Learning ist mit dem strategischen Plan «Modernisierung der Lehre» ein integraler Bestandteil dieser Strategie. Bislang herrschen in der Umsetzung Bottom-up-Ansätze und die Förderung von Einzelprojekten (z. B. über Swiss Virtual Campus (SVC) Projektfinanzierungen) vor. Mit Umsetzung der Bologna Reform sollen die beiden Modernisierungsprozesse (neue Studienordnungen aufgrund von Bologna, neue Lernformen durch E-Learning) sowie Top-down und Bottom-up-Entwicklungen miteinander verbunden werden. Derzeit sind E-Learning-Elemente in ca. 80 Lehrveranstaltungen integriert, ca. 2500 Studierende werden derzeit mit den E-Learning-Angeboten erreicht, davon sind ca. 1500 auf einer Lernplattform (hauptsächlich WebCT, BSCW) registriert (Bachmann et. al., 2003, S. 7).

2 Strategie-/Zielentwicklung

.....

Die Grundlage für die Einführung von E-Learning an der Universität Basel ist bereits auf den strategischen Plan des Universitätsrates aus dem Jahr 1997 zurückzuführen, welcher die Modernisierung und Qualitätssicherung der Lehre als Priorität der nächsten Jahre bestimmt.

Strategieentwicklung	Universität Basel
<i>Strategische Anbindung von E-Learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> – E-Learning als Teil der Gesamtstrategie zur Modernisierung der Lehre (für die Implementierung von E-Learning wurde keine explizite Strategie formuliert), Zielvorstellung: E-Learning wird zu einem festen und selbstverständlichen Bestandteil der Hochschullehre – Strategischer Mehrwert von E-Learning: Erhöhung der Qualität der Studiengänge und somit auch der Wettbewerbsfähigkeit der Universität Basel
<i>Initiator</i>	Universitätsleitung
<i>Kernelemente der Strategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Qualitative Verbesserung des Lehrangebots (Studiengänge, Lehrveranstaltungen) – Umsetzung Bologna-Reform (insbesondere Modularisierung, Mobilität, Flexibilität von Studienangeboten) – Entwicklung neuer Studienformen im Rahmen der Modernisierung der Lehre⁶ – Integration der «Lehrentwicklung» in das Qualitätsmanagement-Konzept der Hochschule
<i>Zuständigkeit für die Umsetzung der Strategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Ressort Lehre als Stabsbereich im Rektorat (1996 geschaffen und mit der Umsetzung der Modernisierungsprojekte in der Lehre beauftragt)⁷ – Seit 2004 Kommission Lehre, in der jede Fakultät durch ihren Studiendekan vertreten ist

⁶ http://www.zuv.unibas.ch/uni/planung_2003/2.html

⁷ Das Ressort Lehre ist das Kompetenzzentrum der Universität Basel für die Lehrentwicklung. Es unterstützt die Fakultäten bei der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung der Lehre, begleitet die zuständigen Fakultäten, Gremien und Lehrenden bei der Umsetzung von Erneuerungsprojekten – beispielsweise bei der Einführung von Bologna-Studiengängen oder E-Learning. Es bietet Programme und Kurse zur hochschuldidaktischen Weiterqualifizierung an, berät bei der Gestaltung und Evaluation von Studiengängen und Lehrveranstaltungen sowie bei der Einführung von neuen Lehrformen.

<i>Ansatzpunkte für die Implementierungsstrategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Strategiebezogene Projektförderung in begrenztem Umfang (Top-Down-Impulse) – Kompetenzzentrum «LearnTechNet» (LTN): Vernetzung und Ausbau vorhandener Einrichtungen – Evaluation des Ressorts Lehre zur Qualitätssicherung (auch von externen Gutachtern)
---	---

Tabelle 1: Strategieentwicklung der Universität Basel

3 Implementierungsdimensionen

.....

3.1 Didaktische Dimension

Auf der Basis des strategischen Plans der Universität Basel wurden für die Einführung von E-Learning folgende Leitgedanken formuliert:

- E-Learning wird in den gesamtuniversitären Modernisierungsprozess der Lehre integriert, also Hand in Hand mit anderen Modernisierungsmaßnahmen (z. B. Bologna-Prozess) eingeführt.
- E-Learning ist Teilbereich der Hochschuldidaktik. E-Learning wird eingeführt, wenn damit Lehr- oder Lernszenarien mit didaktischem Mehrwert entstehen.
- Die Universität Basel möchte die Präsenzlehre modernisieren. E-Learning wird in diesem Sinne eingeführt, d. h. weder flächendeckend noch als Ersatz für Präsenzveranstaltungen.

Diese Leitgedanken implizieren, dass Präsenzlehre und E-Learning gleichwertige Funktionen in der Hochschulehre besitzen. Deshalb muss die Präsenzlehre immer inhaltlich-didaktisch angepasst bzw. ein gesamtes stimmiges Lehrkonzept erarbeitet werden. Ausgehend von diesen Leitgedanken wird der Einsatz von E-Learning nach der Intensität des Virtualitätsgrades klassifiziert (Dittler & Bachmann, 2003; Schulmeister, 2001). In den «Basler E-Learning-Szenarien» wird zwischen den folgenden drei Konzepten unterschieden:

- *Anreicherungskonzept:* Zu diesem Konzept sind alle Präsenzveranstaltungen zu zählen, die mit multimedialen Elementen angereichert werden, um den Zugang der Lernenden zu Informationen zu unterstützen, wie z. B. Internetquellen, elektronische Skripts, oder das Behalten von Informationen zu fördern, z. B. durch interaktive Übungsaufgaben oder Simulationen. Beim Anreicherungskonzept haben E-Learning-Elemente einen fakultativen Status.
- *Integratives Konzept:* Der E-Learning-Anteil nimmt beim integrativen Konzept einen höheren Stellenwert ein und ist qualitativ gleichwertig zum Präsenzunterricht. Dies macht eine inhaltliche und didaktische Abstimmung für ein stimmiges Gesamtkonzept erforderlich. «Traditionelle» Präsenz- und E-Learning-Anteil übernehmen spezifische, aufeinander abgestimmte Aufgaben und stellen obligatorische und ineinander verzahnte Lernmethoden dar, durch deren Verknüpfung ein nachhaltiger Lernerfolg erreicht werden soll. Quantitativ kann der E-Learning-Anteil je nach Integrationskonzept variieren.

- Konzept virtueller Lehre:* Als Gegenpol zum traditionellen Präsenzunterricht steht ein Unterricht gegenüber, der «virtuell» stattfindet. Diese Formen eines virtuellen Konzeptes, bei dem der Unterricht vor allem über Informations- und Kommunikationsmedien stattfindet, ist an Präsenzhochschulen selten anzutreffen und zumeist durch wenige Präsenzphasen abgesichert (im Allgemeinen zu Beginn und am Ende).

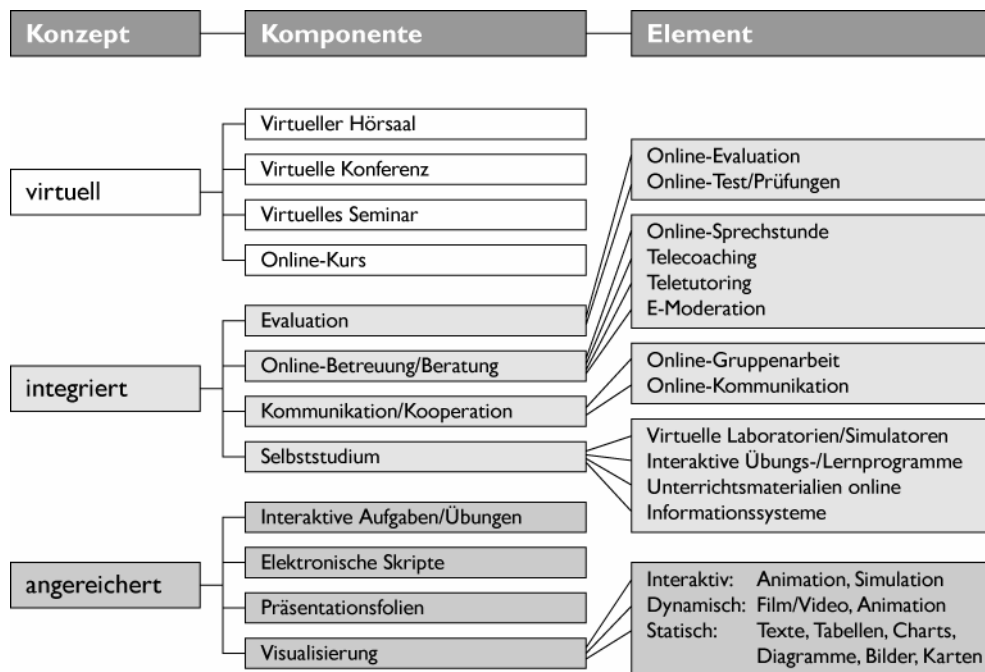


Abbildung 1: Basler E-Learning-Szenarien

Ein einheitliches didaktisches Leitbild zu entwickeln, ist aufgrund der Heterogenität der Universität Basel kaum möglich. Einen übergreifenden didaktischen Bezugsrahmen soll das Basler Modell der Didaktik liefern, um ein Reflexionswerkzeug für die Analyse, Konzeption und Weiterentwicklung von Lehre bereitzustellen.⁸

⁸ Unterschieden wird in Dimensionen mit gesellschaftlicher und bildungspolitischer Bedeutung, wie z. B. Domänen, Enkulturation, Förderung, etc. sowie in Dimensionen nach Lehr-/Lernsituation und sozialer Interaktion, wie z. B. Methodik, Sozialform, Prozess, Unterstützung, etc. (Bachmann et. al., 2004, S. 16). Jede Dimension ist gekennzeichnet durch eine Achse mit komplementären Positionen. Auf der Basis dieses Ansatzes umfasst die didaktische Gestaltung der Lehre (von einem Studiengang bis zu einer einzelnen Lektion) die Auswahl und Gewichtung der relevanten didaktischen Dimensionen sowie die Positionierung auf den jeweiligen Achsen. Dieses Konzept zeigt wiederum auf, dass E-Learning nicht als separater Bestandteil behandelt wird, sondern ein genereller didaktischer Bezugsrahmen eine Gesamtperspektive einnimmt. Das Basler Modell der Didaktik verwendet in diesem Zusammenhang auch den Begriff der stimmigen «Choreographie» (Bachmann et. al., 2004, S. 17).

<i>Implementierung</i>	Universität Basel
<i>Didaktische Dimension</i>	
<i>Didaktisches Leitbild</i>	<ul style="list-style-type: none"> – E-Learning wird Hand in Hand mit anderen Modernisierungsmaßnahmen (z. B. Bologna-Prozess) eingeführt. – E-Learning wird eingeführt, wenn damit Lehr- oder Lernszenarien mit klarem didaktischem Mehrwert entstehen. – Die Universität Basel möchte die Präsenzlehre modernisieren. E-Learning wird in diesem Sinne eingeführt (nicht flächendeckend, nicht als Ersatz für Präsenzveranstaltungen).
<i>Aussagen über Stellenwert von E-Learning in der Lehre</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Die Einführung von E-Learning mittels des integrativen Konzepts wird prinzipiell als grösste Chance erachtet. Falls es sich als didaktisch sinnvoll erweist, werden aber auch die anderen Konzepte gefördert. – Das integrative Konzept geht davon aus, dass Präsenzlehre und E-Learning qualitativ gleichwertige Funktionen besitzen. – Bei der Einführung von E-Learning muss die Präsenzlehre inhaltlich-didaktisch angepasst bzw. ein gesamtes stimmiges Lehrkonzept erarbeitet werden.
<i>Curriculare Integration</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Berücksichtigung von «E-Learning» im Rahmen der Erstellung bzw. Revision von Bachelor- und Masterordnungen, Studienordnungen, Wegleitungen, etc. – Aufnahme der E-Learning-Angebote in das Lehrangebot mit entsprechender Zuweisung zu Modulen und Bemessung der Kreditpunkte (nach Workload der Studierenden für das Selbststudium) – Ankündigung der E-Learning-Angebote im Vorlesungsverzeichnis, inkl. kommentierter Vorlesungsverzeichnisse (gemäss ECTS-Course Catalogue)
<i>Innovationsreichweite der didaktischen Konzepte</i>	Projektentwicklungen, primär ausgehend von Lehrstühlen, breites Spektrum von niedrighschwelligigen bis zu aufwändigen «Gross»-Projekten (MediaPrix-Auszeichnungen)
<i>Sicherstellung didaktischer Qualität</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Didaktische Beratung während der Konzeptentwicklung – Betonung der formativen Evaluation (Projektbegleitung) – Summative Evaluation im Rahmen des Qualitätsmanagements der Universität – Leitmotiv: Didaktischer Mehrwert als zentrales Entscheidungskriterium für die Einführung von E-Learning (Bachmann & Dittler 2004)
<i>Etablierung didaktischer Standards</i>	<ul style="list-style-type: none"> – «Beipackzettel» als Hinweise auf wesentliche Aspekte bei der didaktischen Entwicklung (z. B. Einsatzszenarien und dafür erforderliche Maßnahmen, Finanzmodell für Personal, Schulung, Infrastruktur, Pflege, Support, etc.) – Online-Portal mit möglichen Einsatzszenarien (Bachmann et. al., 2002)

Tabelle 2: Didaktische Implementierung an der Universität Basel

3.2 Technologische Dimension

Die Universität Basel stellt den sieben Fakultäten ein Portfolio an zentralen Kommunikationsmedien, Werkzeugen und Plattformen für den Einsatz von E-Learning zur Verfügung. Die Zusammenstellung des Portfolios orientiert sich am Spektrum der «Basler E-Learning-Szenarien» und bietet damit auch Werkzeuge für einen niedrighschwelligigen Zugang. Neben dem Betrieb der Systeme wird Support in Form von Schulung und Beratung angeboten (Bachmann et. al., 2003, S. 29).

<i>Implementierung Technologische Dimension</i>	Universität Basel
<i>Technologische Basis</i>	Portfolio an Kommunikationswerkzeugen und Plattformen für unterschiedliche Lernsysteme (u. a. WebCT, BSCW, EVA, FlexiForm, Forum ASP, Chat (Conference Room), Videoconferencing) ⁹
<i>Integration in bestehende IT-Infrastruktur</i>	Anbindung mit vorhandenen Administrationssystemen geplant, wie beispielsweise mit SAP Campus Management
<i>Unterstützungsleistungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Begleitmaßnahmen für die Einführung von Systemen (z. B. Informationsveranstaltungen, Schulungen zu technischen Tools und Plattformen wie EVA oder FlexiForm) – Technischer Support bei Veranstaltungen mit komplexeren Systemen, wie z. B. Videoconferencing¹⁰
<i>Sicherstellung technologischer Qualität</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Lauffähigkeit und Stabilität – Benutzerfreundlichkeit, einfache Handhabung, z. B. Alternative zu BSCW («EVA», ein System für «Einfache Virtuelle Ablage») als Eigenentwicklung des URZ¹¹ – Didaktische Kriterien bei der Auswahl technologischer Tools
<i>Etablierung technologischer Standards</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Standards im Sinne eines Portfolios von Lernplattformen – Keine Verwendung internationaler Standards, wie z. B. LOM als Metadaten von E-Learning-Modulen (zu stark auf den Einsatz von Medien (produktorientiert) ausgerichtet)

Tabelle 3: Technologische Implementierung an der Universität Basel

⁹ <http://ln-data.urz.unibas.ch>

¹⁰ Damit der organisatorische Aufwand reduziert werden kann, steht ein selbstentwickeltes Online-Anmeldesystem zur Verfügung (eine Checkliste, die den Benutzern dabei unterstützt, alle notwendigen organisatorischen Maßnahmen zu regeln).

¹¹ Nach Angaben des URZ soll das System mindestens 80 % der Bedürfnisse abdecken, welche die bisherigen BSCW Benutzer in Anspruch nehmen.

3.3 Ökonomische Dimension

Die ökonomische Implementierungsdimension rückt die Frage der dauerhaften Finanzierung notwendiger Ressourcen für den Einsatz von E-Learning in den Vordergrund. Die Ausrichtung des strategischen Plans «Modernisierung der Hochschule» verfolgt dabei nicht explizit eine Vermarktungsstrategie.

<i>Implementierung</i>	Universität Basel
<i>Ökonomische Dimension</i>	Universität Basel
<i>Finanzierung von Entwicklungsaufgaben</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Erneuerungsfond: Finanzierung von Innovationsprojekten, die nach erfolgreicher Evaluation in den Regelbetrieb übernommen werden – (Geringe) institutionelle finanzielle Unterstützung und direkte Förderprogramme von E-Learning-Projekten
<i>Finanzierung Infrastruktur (insb. Supportstrukturen)</i>	Budget innerhalb des Universitätshaushalts ¹²
<i>Vermarktung von E-Learning-Produkten</i>	Bislang keine übergreifende Vermarktungsstrategie (einzelne Projekte werden bereits vermarktet ¹³), Dienstleistungen des LearnTechNet als Marktangebot ¹⁴
<i>Strategie-/Projektcontrolling (effektiver/effizienter Ressourceneinsatz)</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Evaluation von strategischen Innovationsprojekten (als Entscheidungsgrundlage zur Übernahme in den «Routinebetrieb») – Vergabe von relativ kleinen Projektbudgets zur Erzielung von Ressourceneffizienz – Projektcontrolling in Projektbegleitung/bereits in die Beratung integriert, kein eigenständiges Controlling
<i>Kooperation mit externen Institutionen</i>	<ul style="list-style-type: none"> – z. T. Outsourcing von technischen Aufgaben. – Kooperation mit FH im Bereich der Hochschuldidaktik, gemeinsame Entwicklungen (beispielsweise mit der ETH)

Tabelle 4: Ökonomische Implementierung an der Universität Basel

3.4 Organisatorische Dimension

An der Universität Basel übernimmt das LearnTechNet (LTN) als Dienstleistungsnetzwerk und Kompetenzzentrum die professionelle Entwicklung neuer E-Learning-Angebote und deren nachhaltige Integration in den Lehrbetrieb (Bachmann et. al., 2003, S. 13). Das LTN wurde als Netzwerkorganisation durch den Zusammenschluss und Ausbau bestehender Einheiten (Ressort Lehre, Universitätsrechenzentrum) und der komplementären Ergänzungen neuer Einheiten (Sprachenzentrum für Studierende aller Fachrichtungen und das New Media Center, das – unter Integration des bereits vorhandenen Videostudios – die Medienentwicklung unterstützt) gegründet (Bachmann et. al., 2003, S. 15).

¹² Von den 6.2 Mio. CHF, die dafür aus dem Erneuerungsfond der Universität Basel zur Verfügung gestellt wurden, sind rund 3 Mio. in Ausgaben für Infrastruktur investiert, insbesondere in die Ausstattung von Lehr- und Lernräumen (Bachmann et. al., 2003, S. 8) geflossen.

¹³ An der Universität Basel wird beispielsweise das SVC-Projekt «Financial Markets» im Rahmen eines Online-Weiterbildungskurses der Swiss Banking School für Mitarbeiter/innen von Finanzdienstleistungsunternehmen eingesetzt (Bachmann et. al., 2003, S. 25).

¹⁴ Potenzial einer gewissen Refinanzierung der Kosten wird bisher im Angebot von maßgeschneiderten Dienstleistungen des LTN gesehen. Allerdings wird i. d. R. ein Gewinn nur bei Dienstleistungen für die Wirtschaft angestrebt und über die erwirtschafteten Einnahmen entscheidet die Universitätsleitung (Bachmann et. al., 2003, S. 25).

Das LTN als virtuelle Dienstleistungsorganisation dient als zentrale Anlaufstelle für die Fakultäten. Geführt wird das LTN durch ein Koordinationsgremium, dessen Vorsitz der Vize-Rektor Lehre innehat.

Neue Netzwerkorganisation aus neuen und bestehenden Einheiten

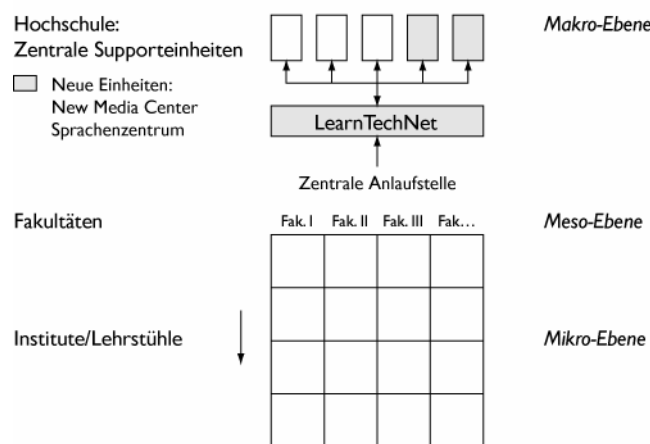


Abbildung 2: Netzwerkorganisation «LearnTechNet» der Universität Basel

Die Entscheidung ist bewusst gegen den Aufbau eines neuen, separaten E-Learning Zentrums ausgefallen. Vielmehr sollte die neue Organisationsstruktur die vorhandenen Kompetenzen vernetzen, ausbauen und um fehlende Aufgabenbereiche erweitert werden.¹⁵ Die Maßnahmen zur Organisationsentwicklung führen somit zu einer Integrationsstrategie des Themenbereiches E-Learning in die vorhandenen Organisationsstrukturen. Um dennoch eine zentrale Anlauf- und Koordinationsstelle zu haben, ist das Dienstleistungsnetzwerk LTN als neue «virtuelle Organisation» eingerichtet worden. Vorteil dieser neuen Organisationsstruktur ist es, dass die vorhandenen Ressourcen effizient genutzt werden können (Vernetzung statt Insellösungen). Nachteil könnte allerdings sein, dass ein höherer Koordinationsaufwand mit einer Netzwerkorganisation verbunden ist und die Gefahr der Unverbindlichkeit entstehen kann. Die Zusammenarbeit der LTN-Partner wird daher im Rahmen der Projektplanung und des Projektmanagements geregelt. Die Aufgaben in den eigentlichen Kernbereichen der Partner des Netzwerkes sind klar definiert und werden nicht geteilt.

¹⁵ Zu den unterschiedlichen Organisationsmodellen für Supportstrukturen an Hochschulen vgl. Schönwald, Euler & Seufert (2004, S. 34) in Anlehnung an Kerres (2001, S. 298) und Greber (2003).

<i>Implementierung</i>	
<i>Organisatorische Dimension</i>	Universität Basel
<i>Organisatorische Verankerung der Supportleistungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> – LearnTechNet (LTN) als virtuelles Kompetenznetzwerk für die Fakultäten; Koordinationsgremium, formal Stabsstelle im Rektorat – Neuausbau zentraler Einrichtungen: New Media Center für die Medienentwicklung (unter Integration des bereits vorhandenen Videostudios), Sprachzentrum für Studierende aller Fachrichtungen – Erweiterung der zentralen Einrichtungen, Ressort Lehre und Universitätsrechenzentrum – Weitere Partnerinnen des LTN, die nicht erweitert wurden, sind die Universitätsbibliothek und das Lernzentrum der Medizin (Brainbox)
<i>Aufgabenschwerpunkte</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Consulting (Beratung bei der Konzeption, Entwicklung und Implementierung von E-Learning-Angeboten) – Training (Fortbildung für Dozierende) – Produktion (Medienentwicklung) – Providing (externe Vermietung von Räumen und Infrastruktur)
<i>Prozessverantwortlichkeit</i>	Festlegung von Verantwortlichkeiten für die Koordination der unterschiedlichen Stellen, für den Regelbetrieb als auch für die Entwicklung von Projekten und für Infrastrukturbelange
<i>Aufbau dezentraler Supportstrukturen</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Dezentral an den Fakultäten: die Koordination auf dieser Ebene soll künftig im Zuge der Bologna Reform ausgebaut werden – Dezentral an den Lehrstühlen: Eigener Kompetenzaufbau notwendig, Aufbau von Betreuungsstrukturen, zentrale Einrichtungen unterstützen dabei («Hilfe zur Selbsthilfe»)
<i>Nutzung bestehender Strukturen und Prozesse</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Integrativer Einsatz: Einbindung von E-Learning in alle Hochschulbereiche und -prozesse, insbesondere Curricula-Entwicklung und Evaluation – Geplant: Stärkere Verbindung mit Bologna-Reformentwicklungen, stärkere Anbindung an Administrationsprozesse

Tabelle 5: Organisatorische Implementierung an der Universität Basel

3.5 Sozio-kulturelle Dimension

Innovationsförderliche Organisationsstrukturen alleine sind nicht ausreichend, um die kulturellen Veränderungen, die der Einsatz von E-Learning und Selbstlernformen mit sich führt, zu unterstützen. Die sozio-kulturelle Dimension nimmt die Herausforderung auf, die Innovationsbereitschaft der Beteiligten zu erhöhen, da die Integration neuer Medien in eine tradierte Praxis wie etwa der Hochschullehre mit der Veränderung von Gewohnheiten und Einstellungen verbunden ist.

Die Veränderungen sind an der Universität Basel durch evolutionäre Entwicklungen geprägt, die einhergehen mit den Bestrebungen, möglichst viele Beteiligte anzusprechen und Bottom-up-Entwicklungen zu fördern. Dabei stehen übergreifende Modernisierungsmaßnahmen in der Lehre im Vordergrund, E-Learning stellt nur ein Teilelement für eine veränderte Lehr- und Lernkultur dar.

Ausgehend von einer Bedarfsanalyse und einer Benchmarking-Analyse, die sich auf drei amerikanische Hochschulen konzentrierte, um aus den Erfahrungen der im Jahr 1999 bereits sehr viel weiter fortgeschrittenen E-Learning-Strategien zu lernen, wurde das Organisationskonzept gemeinsam mit einer gesamtuniversitär abgestützten Arbeitsgruppe der Planungskommission geplant und umgesetzt. Die einzelnen Nachhaltigkeitsfaktoren der sozio-kulturellen Dimension sind in nachfolgender Tabelle zusammengefasst:

<i>Implementierung</i>	
<i>Sozio-kulturelle Dimension</i>	Universität Basel
<i>Unterstützung durch Promotoren</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Unterstützung durch Hochschulleitung (Machtpromotoren), vor allem Vize-Rektor Lehre mit Vorsitz des LTN, sowie Planungskommission – Fach-/Prozesspromotoren primär Vertreter der zentralen Supporteinheiten – Noch nicht in allen Fachbereichen verankert
<i>Netzwerkbildung an Change Agents</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Kernteam «LTN» – Fakultätsübergreifende Expertengruppe des Kooperationsgremiums, gesamtuniversitär abgestützt, jedoch nicht alle Fachbereiche repräsentierend (bis 2004) – Ab 2005 Kommission Lehre (Studiendekane) – Austauschforen, Communities für Projektentwickler
<i>Aktive Informations- und Kommunikationspolitik</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Primär durch LTN – Intern: Informationsveranstaltungen, Newsletter, Foren für informellen Austausch – Portal LTN mit Dokumentation bestehender Projekte, erste Anlaufstelle zur Beratung mit problemorientiertem Zugang – Extern: Publikationen, Öffentlichkeitsarbeit (z. B. wissenschaftliche Publikationen, Zwischenbericht LTN)
<i>Kompetenzentwicklung</i>	<p>Formale Weiterbildung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Integration in hochschuldidaktisches Gesamtprogramm (Qualifizierungsangebote werden in bestehende Kursprogramme mit aufgenommen, so dass der Einsatz von E-Learning als weitere Methoden möglichst umfassend Einzug in den Hochschulalltag nehmen kann) – Sammelzertifikat Hochschuldidaktik, berufsbegleitendes Dozierendenprogramm (angebotsorientiert) – Gezielte Aufbaukurse für Projektentwickler (nachfrageorientiert) <p>Informelle Angebote:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Erfahrungsaustausch, Kolloquien, Community of Practice – Portal LTN – Didaktische Einstiegsberatung
<i>Anreizgestaltung</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Vergabe von (kleineren) Projektbudgets – Anerkennung: Basler Innovationspreis: insgesamt 150 000 CHF in den Kategorien: Studierendenprojekt, Didaktikpreis, Designpreis (Nutzerführung, «Usability» und Design) und Technologiepreis – Zertifikat Hochschuldidaktik, in manchen Fakultäten obligatorisch für die Habilitation – Anfangsberatung, Support-Angebote zur Optimierung der Hochschullehre – Formative Evaluation der Lehre als Support-Angebot
<i>Akzeptanzförderung (bei der Einführung von E-Learning)</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Direkte Ansprache von Implementierer der Bologna-Reform – Förderung auch von niedrigschwelligen Projekten, z. B. EVA bei den Geistes- und Kulturwissenschaften, elektronisches Material in der Medizin, der nächste Schritt zu ausgeprägteren E-Learning-Formen ist dann nicht mehr weit, Verbindung von Forschung und Lehre (z. B. virtuelle Labore) – Kommunikation von Positivbeispielen

Tabelle 6: Sozio-kulturelle Implementierung an der Universität Basel

Die Arbeitsweise des LTN prägt zudem den kulturellen Stil an der Universität Basel. Die Entwicklungsbegleitung im Sinne einer qualitativen Unterstützung steht im Vordergrund und nicht die Kontrolle. Die Organisationsstrukturen fördern eine kooperative Kultur, so dass keine internen Konkurrenzsituationen oder Überschneidungen bei Beratungs- und Supportangeboten entstehen können.

4 Zusammenfassung

.....

Die Universität Basel verfolgt eine Optimierungsstrategie hinsichtlich der Modernisierung und Qualitätsverbesserung der Lehre, die einerseits auf Professionalisierung der Organisationsstrukturen setzt und andererseits Flexibilisierungsstrategien für Bildungsangebote ermöglicht. Die Organisationsentwicklung, ausgelöst durch den Aufbau des LTN, ist dabei die treibende Kraft für (E-Learning-)Innovationen in der Hochschullehre.

Die Professionalisierung der Supportstrukturen ist ein zentrales Element der E-Learning-Implementierungsstrategie: einerseits um E-Learning-Angebote professionell in Spezialistenteams entwickeln und andererseits um die nachhaltige Integration in den Lehrbetrieb koordinieren zu können. Sehr stark betont wird an der Universität Basel ein «integrativer Ansatz», um E-Learning als einen festen Bestandteil im Hochschulalltag zu etablieren. Daher existiert weder eine explizite E-Learning-Strategie, ein separates E-Learning-Kompetenzzentrum noch ein dezidiertes E-Learning-Zertifikat in der Weiterbildung, sondern E-Learning wird konsequent in bestehende Strukturen und Curricula integriert. Die Implementationsstrategie wurde bewusst darauf ausgelegt, die Innovationsfähigkeit der Hochschullehre zu erhöhen, so dass sich künftig Schwerpunkte auch verändern können. Neben Top-Down-Impulsen als relativ grobe Rahmenvorgabe bestimmen evolutionäre Bottom-up-Entwicklungen die zunehmende Etablierung von E-Learning im Hochschulalltag. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die Meso-Ebene sich als Lücke herauskristallisiert. Die Einbindung der Fakultäten auf der Meso-Ebene, um E-Learning-Aktivitäten in Innovationsprozesse der Bologna Reform einzubetten, soll daher in einem nächsten Schritt unterstützt werden.

Der Autor:



Prof. Dr. Dieter Euler

e-mail: Dieter.Euler@unisg.ch

Dieter Euler ist seit 2000 Professor für Wirtschaftspädagogik und Bildungsmanagement an der Universität St. Gallen. Davor war er am Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik der Universität Potsdam sowie am Lehrstuhl für Pädagogik, insb. Wirtschaftspädagogik an der Friedrich-Alexander-Universität in Erlangen tätig. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Förderung von Sozialkompetenzen, E-Education, Didaktische Kommunikation, Lernortkooperation, Modernisierung der Berufsbildung, Bildungsmanagement sowie die Vermittlung wissenschaftstheoretischer Grundlagen der Wirtschaftspädagogik.

Die Autorin



Dr. Sabine Seufert

e-mail: sabine.seufert@unisg.ch

Sabine Seufert ist seit 2003 Geschäftsführerin des Swiss Centre for Innovations in Learning (SCIL) am Institut für Wirtschaftspädagogik, Lehrstuhl Prof. Dr. Dieter Euler an der Universität St. Gallen. Außerdem ist sie Dozentin für Bildungsmanagement sowie Medien- und Kommunikationsmanagement.

Beide Autoren veröffentlichten im Rahmen von Forschungen des Swiss Centre for Innovation in Learning mehrere Studien z.B. zur Nachhaltigkeit von E-Learning (Seufert & Euler 2004) oder Supportstrukturen (Schönwald, Euler & Seufert 2004). Auch die in diesem Artikel besprochene Studie (Seufert & Euler 2005) ist im Rahmen der Forschung des SCIL entstanden.