

Autorinnen: Dieter Euler &
Sabine Seufert

Portalbereich: Projektmanagement

Stand: 16.06.2005

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	1
2	Strategie-/Zielentwicklung.....	2
3	Implementierungsdimensionen.....	3
3.1	Didaktische Dimension.....	3
3.2	Technologische Dimension.....	5
3.3	Ökonomische Dimension.....	6
3.4	Organisatorische Dimension.....	8
3.5	Sozio-kulturelle Dimension.....	9
4	Zusammenfassung.....	11

1 Einführung

An der Universität Stuttgart arbeiten in über 140 Instituten an zehn verschiedenen Fakultäten und zentralen Einrichtungen fast 5000 Beschäftigte, davon sind 350 Professoren.¹ Das macht die Universität Stuttgart zu einem der größten Arbeitgeber in der Landeshauptstadt. Eingeschrieben sind an der Universität gegenwärtig über 20 000 Studierende. Jährlich starten etwa 1800 Absolventen in das Berufsleben.

Die Stuttgarter Hochschule, die im Jahr 2004 ihr 175-jähriges Jubiläum feierte, wurde 1829 zu Beginn des industriellen Zeitalters in Europa gegründet. Im Juli 1967 wurde die Technische Hochschule (TH) auf ihren Antrag in «Universität Stuttgart» umbenannt.² Den Schwerpunkt bildeten jedoch weiterhin die technischen Wissenschaften. Die innere Struktur der Universität erfuhr zwischen 1968 und heute einen mehrfachen Wandel. Aus den 1941 gebildeten drei Fakultäten (Naturwissenschaft und Ergänzungsfächer, Architektur und Bauingenieurwesen, Maschinenwesen) wurden 18 bzw. 19 Fachbereiche. Ab 1988 gliederte sich die Universität in 14 Fakultäten, die im Jahr 2003 zu zehn Fakultäten zusammengefasst wurden: Architektur und Stadtplanung, Bau- und Umweltingenieurwissenschaften, Chemie, Geo- und Biowissenschaften, Informatik, Elektrotechnik und Informationstechnik, Luft- und Raumfahrttechnik und Geodäsie, Maschinenbau, Mathematik und Physik, Philosophisch-Historische Fakultät und zuletzt die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.

Nicht nur Berufsqualifizierung, sondern «Technik, Wissen und Bildung für den Menschen» lautet die Leitidee der Universität Stuttgart.³ Sie liegt inmitten einer hochdynamischen Wirtschaftsregion, was die Kultur der Universität maßgeblich prägt. Die Nähe zur Wirtschaft spiegelt sich auch in der Finanzierungsstruktur der Universität wider. Über 40 % der Mittel werden von Seiten Dritter eingeworben, über staatliche, private Förderorganisationen sowie über Kooperationen mit der Wirtschaft und öffentlichen Institutionen.⁴

¹ <http://www.uni-stuttgart.de/>

² <http://www.uni-stuttgart.de/ueberblick/geschichte/>

³ <http://www.uni-stuttgart.de/ueberblick/leitbild/>

⁴ http://www.uni-stuttgart.de/ueberblick/bilder_zahlen/statistik/haushalt.html

Mit der Entwicklung neuer Technologien ergeben sich auch für Hochschulen Einsatzpotenziale, welche die Universität Stuttgart – gewohnt unternehmerisch zu denken – aufgreifen wollte. In diesem Zusammenhang entstand 2000 ein Strategiekonzept, das den breiten Einsatz der neuen Medien in der Lehre fördern und nachhaltig verstärken soll. Zwar hat sich die Universität Stuttgart das Thema E-Learning somit erst relativ spät auf die Fahne geschrieben. Jedoch hat sie es mittlerweile geschafft, sich in recht kurzer Zeit in diesem Bereich zu profilieren. Initiiert wurde diese strategische Ausrichtung vom Rektor und damaligen Prorektor Lehre, Prof. Dr. Göhner, der im gleichen Jahr den MedidaPrix 2000 mit dem Qualitätsmanagement-Programm «Leben, was wir lernen» gewonnen hat.⁵ Diese Auszeichnung sorgte für entsprechende Aufmerksamkeit, was die interne Kommunikation der strategischen Initiative sicherlich unterstützt hat. Mittlerweile werden E-Learning-Elemente, meist als «niedrigschwellige Lernumgebungen» relativ flächendeckend in allen Fakultäten eingesetzt. In der ersten Ausbaustufe wurden 230 E-Learning-Projekte durchgeführt, 2003 in der zweiten Phase 73 Projekte und seit Januar 2004 werden nochmals 52 Projekte gefördert. Hinzu kommen 21 Projekte, in denen im Sommersemester 2004 Vorlesungen aufgezeichnet und im Netz oder auf CD den Studierenden zugänglich gemacht wurden.⁶ Die Universität Stuttgart bietet einige englischsprachige Studiengänge mit dem Abschluss Master of Science an, welche Vorkurse (sog. «0 Semester») in Zukunft online anbieten werden, um so ungeeignete Bewerber/innen auszufiltern, wenn sie noch in ihrem Heimatland sind. Die Universität Stuttgart stellt somit eine klassische Präsenzuniversität – mit Schwerpunkt Technik – dar. Die Universität Stuttgart hat sich 2004 mit dem hochschulweiten E-Learning-Entwicklungskonzept beim MedidaPrix beworben und ist mit sechs anderen Teilnehmern (von insgesamt 186) in die Finalrunde gekommen.⁷

2 Strategie-/Zielentwicklung

.....

Das E-Learning-Strategiekonzept der Universität Stuttgart umfasst insbesondere die Programme 100-online und self-study online. Dazu kommen verschiedene Projekte einzelner Institute aus den Rahmenprogrammen «Neue Medien in der Bildung» und «Notebook-University» des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).

Die Universität Stuttgart sieht in E-Learning strategisch bedeutsame Potenziale, ihre Wettbewerbsposition zu stärken. Aus diesem Grunde verfolgt sie eine proaktive Strategie, um sich mit dem Thema E-Learning zu profilieren und langfristig neue Zielgruppen (in der Öffentlichkeit, internationale Studierende) durch (zeitlich, räumlich) flexiblere Studienangebote zu erreichen. Die Profilbildung passt zum Image der Universität, die sich durch Technologie getriebene Innovationen, Unternehmertum und eigenverantwortliches Handeln, wie es beim Selbststudium eingefordert wird, auszeichnet. Die Vermarktung von Bildungsprodukten soll in einer letzten Ausbaustufe zur Refinanzierung beitragen. Damit könnte die Universität Stuttgart mit eigenen Mitteln ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem internationalen Bildungsmarkt verbessern.

⁵ <http://www.medidaprix.de>

⁶ <http://www.campus-online.uni-stuttgart.de/self-study/ueber/antragsstatistik.html> und <http://www.campus-online.uni-stuttgart.de/self-study/ueber/antragsstatistik2.html>

⁷ <http://www.uni-stuttgart.de/online/aktuelles/>

<i>Strategieentwicklung</i>	Universität Stuttgart
<i>Strategische Anbindung von E-Learning</i>	Dreistufiger Entwicklungsplan: Konzepte zur breiten Integration der neuen Medien in die Lehre («100-online», «self-study online», «training online», siehe auch didaktische Dimension)
<i>Initiator</i>	Rektor und (ehemaliger) Prorektor Lehre und Weiterbildung
<i>Kernelemente der Strategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Wissen einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich machen – Aufbau von Medienkompetenzen bei einer großen Zahl der Lehrenden – Attraktive Lehrangebote als Anreize für ausländische Studierende (u. a. weniger Präsenz am Studienort) – Refinanzierung von Lehrangeboten – Stärkung der Wettbewerbsposition der Universität (u. a. Erreichen von neuen Zielgruppen).
<i>Zuständigkeit für die Umsetzung der Strategie</i>	Fakultätsübergreifender Arbeitskreis unter Leitung des ehemaligen Prorektors Lehre, Koordination des Gesamtprogramms durch das Rechenzentrum
<i>Ansatzpunkte für die Implementierungsstrategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> – (Geringe) Projektförderung – Nutzung bestehender Infrastrukturen, Evaluation des Ressorts Lehre zur Qualitätssicherung (auch von externen Gutachtern)

Tabelle 1: Strategieentwicklung der Universität Stuttgart

Der Erfolg des Programms ist eng an das besondere Engagement der Universitätsleitung und an die Kombination aus Bottom-up-Vorgehen und Top-down-Management geknüpft. Einerseits kann die Etablierung der neuen Medien nach Ansicht des ehemaligen Prorektors Lehre Göhner (2003) in der Lehre nicht verordnet werden, sondern dies gelingt nur, wenn die breite Basis der Lehrenden und Tutoren, des technischen Personals und des Verwaltungspersonals von den Vorteilen und dem Nutzen des Programms überzeugt ist. Andererseits ist die Steuerung und Durchführung des Programms und die Koordination von Aktivitäten effizienter, wenn sie von einem kleinen Lenkungsausschuss gezielt durchgeführt wird. Die Erkenntnisse aus den Arbeitskreisen werden bei der Strategieentwicklung und -umsetzung berücksichtigt. Zur Einführung von Innovationen wird die Projektorganisation für geeignet gehalten, die sich – auch für die nächsten Ausbaustufen – weiterhin etablieren soll (Göhner, 2003).

3 Implementierungsdimensionen

.....

3.1 Didaktische Dimension

Zur Realisierung der Gesamtstrategie ist ein dreistufiger Entwicklungsplan für die didaktische Konzeption festgelegt worden (vgl. Abbildung 1). In einer ersten Stufe «100-online» sollen zunächst die traditionellen Präsenzlehrveranstaltungen durch die Verwendung neuer multimedial aufbereiteter Lehrmaterialien ergänzt werden (Burr et. al., 2002).

Die zweite Stufe «Self-Study online» sieht die Weiterentwicklung dieser Materialien zu Lehrmodulen vor, die ein E-Learning-unterstütztes Selbststudium zur Ausarbeitung und Vertiefung

der Studieninhalte ermöglichen. In der dritten Stufe «Training online» ab 2005⁸ sollen daraus Lehreinheiten entstehen, die als Online-Selbstlernprogramme mit tutorieller Betreuung in der Weiterbildung vermarktet werden sollen und die gleichermaßen zu hybriden Online-Studiengängen für die Studierenden der Universität Stuttgart Verwendung finden können (Töpfer et. al., 2002, S. 64).

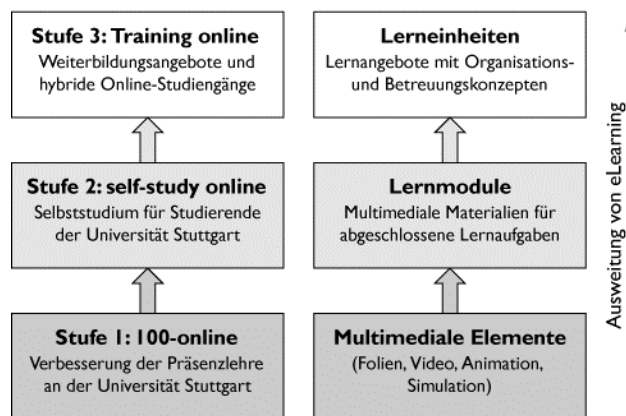


Abbildung 1: Dreistufiges Gesamtkonzept der Universität Stuttgart

Die Clusterbildung umfasst folgende didaktischen Szenarien, wie in der nachfolgenden Tabelle zur Etablierung didaktischer Standards angeführt:⁹

- 1 *Lehrmodule*: Multimediale Aufbereitung von Lerninhalten, Entwicklung wieder verwendbarer Lehrmaterialien (multimediale Elemente, wie z. B. animierte Folien, Simulationen oder Video-darstellungen), mit und ohne tutorieller Betreuung
- 2 *Übungsmodule*: Erstellung von Online-Übungsmaterial und interaktiven Online-Leistungskontrollen, mit und ohne tutorieller Betreuung
- 3 *Kooperative Seminare*: Einsatz der Medien zur Kommunikation, insbesondere Internet-basierte Kommunikation zwischen Lehrenden und Lernenden und onlinebasierte Zusammenarbeit

⁸ Diese Ausbaustufe soll in Baden-Württemberg landesweit im Projekt ok-bw (Online-Knowledge Baden-Württemberg) umgesetzt werden (Boehringer, 2004).

⁹ <http://www.campus-online.uni-stuttgart.de/self-study/ueber/>

<i>Implementierung</i>	Universität Stuttgart
<i>Didaktische Dimension</i>	Universität Stuttgart
<i>Didaktisches Leitbild</i>	Kein didaktisches Leitbild, sondern Definition von Entwicklungstypen: ¹⁰ <ul style="list-style-type: none"> – multimediale Elemente (Stufe 1: Anreicherung von Präsenzveranstaltungen) – Lehrmodule (Stufe 2: Blended Learning geringerer Komplexität) – Lehreinheiten (Stufe 3: Blended Learning höherer Komplexität)
<i>Aussagen über Stellenwert von E-Learning in der Lehre</i>	E-Learning als obligatorisches Element in der Entwicklung, auf evolutive Art und Weise soll sich E-Learning mehr und mehr in der Hochschullehre als fester Bestandteil etablieren
<i>Curriculare Integration</i>	Autonomie der Dozierenden, Vereinfachung der Integration von E-Learning mit Credit Point System
<i>Innovationsreichweite der didaktischen Konzepte</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Projektentwicklungen ohne <i>gezielte</i> Einbettung in Studiengang – Schwerpunkt der Entwicklungen auf niedrigschwelligen Lernumgebungen
<i>Sicherstellung didaktischer Qualität</i>	Keine Spezifizierung didaktischer Qualitätsansprüche. Didaktisch sinnvoller Einsatz neuer Medien, Begründung im didaktischen Mehrwert
<i>Etablierung didaktischer Standards</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Definition didaktischer Varianten, für die jeweils ein Leitprojekt definiert und entwickelt wird. – Dokumentation in Projektdatenbank, die gewisse Metadaten auf einer aggregierten Stufe für eine schnelle Auffindbarkeit und mögliche Wiederverwendung zur Verfügung stellt.

Tabelle 2: Didaktische Implementierung an der Universität Stuttgart

3.2 Technologische Dimension

Die technische Ausstattung liefert keinen unwesentlichen Beitrag für das Renommee einer Hochschule, die sich dem Schwerpunkt Technik verschrieben hat. Daher ist die technologische Infrastruktur der Universität Stuttgart nach neuesten Standards ausgebaut worden. Mittlerweile steht ein Multimedia-Hörsaal zur Verfügung und Beamer zur Ausstattung der Institute und der zentralen Hörsäle wurden beschafft. Videokameras und Digitalphotoapparate können ausgeliehen werden, um Materialien für Lehrveranstaltungen multimedial aufzubereiten. Die Initiative Notebook4students stellt darüber hinaus mobile Infrastrukturen für Studierende bereit, wie sie seit kurzem relativ häufig von technikorientierten Universitäten – meist unterstützt durch öffentliche Fördermittel – angeboten werden. Die nachfolgende Tabelle analysiert darüber hinaus die technologische Implementierung der E-Learning-Strategie.

¹⁰ Grundlegende Annahme ist, dass die Fachdidaktik bei den Dozierenden liegt und ihnen die Entscheidung über die Verwendung von E-Learning obliegt. Die Vermittlung der dafür notwendigen Medienkompetenzen werden als zentrale Dienstleistung zur Verfügung gestellt, vgl. <http://www.uni-stuttgart.de/online/res/mediaprix-Anmeldeformular-2004.pdf>

<i>Implementierung</i>	
<i>Technologische Dimension</i>	Universität Stuttgart
<i>Technologische Basis</i>	Integrativer Ansatz mit ILIAS als zentrale Lernplattform (Bewusste Entscheidung gegen die Eigenentwicklung einer Lernplattform trotz «Technik-Profil» der Hochschule, da mit dem Start der strategischen Initiative im Jahr 2000 bereits viele Lernplattformen auf dem Markt existierten)
<i>Integration in bestehende IT-Infrastruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Integration in die bestehende IT-Infrastruktur wird angestrebt und vom Rechenzentrum als zentrale Supporteinheit angestrebt. – Freiräume für dezentrale Einheiten in den Fachbereichen, Eigenentwicklungen – aus eigener Initiative, mit eigenen Mitteln und Know-how, ohne Unterstützung des zentralen Supports – zu betreiben
<i>Unterstützungsleistungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Technischer Support durch das Rechenzentrum – Kurse im Sinne von Anwenderschulungen
<i>Sicherstellung technologischer Qualität</i>	Stabilität der Plattformen durch das Rechenzentrum, Wartungsfreundlichkeit von Lernplattformen als zentraler Baustein der Qualitätssicherung, Einsatz von Standard-Tools, die eine geringe Komplexität aufweisen
<i>Etablierung technologischer Standards</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Einsatz einer Projekt- bzw. Wissensdatenbank zur Kategorisierung und Dokumentation aller geförderten 100-online und Self-study Projekte, Datenbank zur Qualitätssicherung und zur Materialerstellung und -strukturierung – Steigende Bedeutung des Aspekts in der letzten Ausbaustufe (Verwertung, Vermarktung von Kursen und Materialien)

Tabelle 3: Technologische Implementierung an der Universität Stuttgart

3.3 Ökonomische Dimension

Da die Universität Stuttgart in der letzten Ausbaustufe des Entwicklungsplans eine Vermarktungsstrategie verfolgen möchte, ergeben sich daraus ökonomische Implikationen für die Implementierung von E-Learning (vgl. ausführlich die nachfolgende Tabelle). Die erste Förderrunde «100-online» wurde aus Eigenmitteln der Universität Stuttgart finanziert. Die weitere Ausbaustufe «self-study online» wurde hälftig vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg im Rahmen des Förderprogramms «Innovative Projekte in der Lehre an den Universitäten des Landes Baden-Württemberg» unterstützt.

<i>Implementierung Ökonomische Dimension</i>	Universität Stuttgart
<i>Finanzierung von Entwicklungsaufgaben</i>	Innovationsfond als Treiber für die Diffusion von E-Learning-Anwendungen <ul style="list-style-type: none"> – Erste Förderrunde «100-online»: keine Anforderungen an die Projektvergabe, kleines Budget mit 5000 Euro Projektförderung.¹¹ – Zweiten Ausbaustufe «Self-study online»: Projektförderung mit einem Budget von 5000 Euro, sog. Leitprojekte als Impulsgeber erhalten 10 000 Euro.¹² – Freie Verfügbarkeit über die finanziellen Mittel (z. B. Finanzierung von Stellen für wissenschaftliche Hilfskräfte, technischer Ausrüstung, etc.) – Relativ geringe Budgets, Eigenbeitrag der Lehrstühle auf Arbeitsebene wird vorausgesetzt.
<i>Finanzierung Infrastruktur (insb. Supportstrukturen)</i>	Budget innerhalb des Universitätshaushalts
<i>Vermarktung von E-Learning- Produkten</i>	Ziel: Vermarktung von Content durch Service Provider, Geschäftsmodell wird spezifiziert durch: <ul style="list-style-type: none"> – ein Angebotsspektrum: Kostenfreie Inhalte, Angebote von E-Learning-Modulen im «Low-Cost-Bereich», E-Learning-Kursangebote mit der Vergabe von Zertifikaten – die Anlehnung an das Verlagsgeschäft: Aufteilung der Einnahmen zu jeweils einem Drittel an Provider, an die Universität und an Dozierende – die Implementierung einfacher Verwertungsprozesse zur Akzeptanzförderung unter den Dozierenden (z. B. Vertragsabschluss durch das Ausfüllen eines einfachen Formulars).
<i>Strategie-/Projektcontrolling (effektiver/effizienter Ressourceneinsatz)</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Projektförderung immer nur als Teilfinanzierung eines Vorhabens; durch hohe Eigenbeteiligung Druck auf effizienten Ressourceneinsatz; Förderung der Motivation, sich mit eigenen Mitteln zu engagieren und eigene Kompetenzen aufzubauen – Feedback der Anwender im Rahmen einer Qualitätsentwicklung – Projektcontrolling durch Selbstevaluation (Erfahrungsbericht) am Projektende zur Dokumentation (Publikation in der Projektdatenbank)
<i>Kooperation mit externen Institutionen</i>	Nutzung des im Regionalverbund arbeitenden Hochschuldidaktischen Zentrums, Kooperation mit PH Ludwigsburg, ggf. Kooperation mit Service Provider im Rahmen der Vermarktung

Tabelle 4: Ökonomische Implementierung an der Universität Stuttgart

Für die Entwicklung des Geschäftsmodells in der dritten Ausbaustufe stehen allerdings noch grundsätzliche Entscheidungen aus. So soll beispielsweise ein Service Provider außerhalb der Universität die Vermarktung übernehmen. Zunächst wurde eine Zusammenarbeit mit Verlagen eruiert, die jedoch nicht zustande kam. Zum einen ist die momentane Marktsituation in der

¹¹ Ziel war es, möglichst viele Interessierte anzusprechen und die Hürde für den Projektantrag relativ gering zu halten. Eigentlich sollten 100 Projekte finanziert werden, jedoch haben sich in der Tat mehr Interessierte gemeldet. Um diese positive Resonanz für das Innovationsprojekt zu nutzen, wurde zusätzliches Budget freigestellt. Der Zuschlag ging dann an 230 Projekte. Die Projekte sind über alle Fakultäten gleichermaßen verteilt und über 50 % der Lehrstühle waren (mit mindestens einem Dozierenden) in der ersten Ausschreibungsrunde beteiligt.

¹² Von 135 beantragten Projekten konnten im ersten Jahr (2003–2004) 73 Projekte finanziell durch self-study online unterstützt werden. Im zweiten Jahr gingen 65 Projektanträge ein. Beginnend mit dem Januar 2004 werden 52 Projekte in der zweiten Runde gefördert.

Medien-, insbesondere der Print-Branche sehr angespannt und zum anderen verfügen sie nicht über entsprechende Infrastrukturen (z. B. Plattformen, Billingssysteme), deren Implementierung einen großen Aufwand erforderte. Daher orientiert man sich eher an einem Service Provider, der bereits ähnliche Dienste für den Vertrieb von Online-Kursen anbietet. Potenzielle Zielgruppen für E-Learning-Angebote sind Industriepartner, KMUs, Alumni sowie Privatpersonen. Geplant ist, E-Learning-Module im «Low-Cost»-Bereich (vergleichbar mit Zeitschriften-Preisen) anzubieten. Einige Inhalte sollen auch kostenfrei bezogen werden können, um damit Neugierde bei Interessenten zu schaffen. Bei bestimmten Kursen ist auch die Vergabe von Zertifikaten der Universität Stuttgart denkbar. Ein derartiges Geschäftsmodell führt zahlreiche Veränderungen mit sich und erfordert neben der Inhaltsbereitstellung weitere Dienste, wie beispielsweise kontinuierliches Updates der Applikation sowie Maßnahmen zur Qualitätssicherung.

3.4 Organisatorische Dimension

Die Universität Stuttgart hat kein neues, exponiertes E-Learning Zentrum aufgebaut, sondern hat vielmehr die bestehenden Organisationsstrukturen um notwendige Aufgabenbereiche erweitert. Dies hat maßgeblich dazu geführt, dass das Dienstleistungsspektrum des Rechenzentrums ausgebaut wurde. Darüber hinaus ist eine Projektorganisation unter der Leitung von Prof. Dr. Göhner eingerichtet worden, die als fakultätsübergreifende Arbeitsgruppe und strategischer Lenkungsausschuss für die Implementierung des Innovationsprojektes «E-Learning» verantwortlich ist, wie Abbildung 2 veranschaulicht.

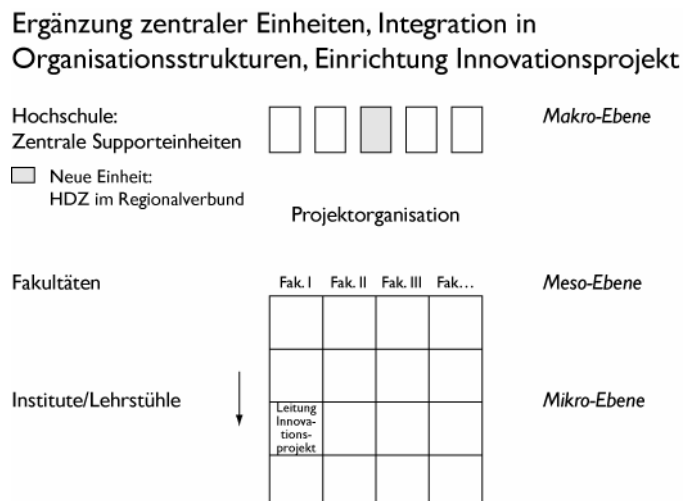


Abbildung 2: Organisationsmodell Supportstrukturen der Universität Stuttgart

Das Organisationsmodell zentraler Supporteinheiten bleibt bestehen. Die Zentraleinheiten, v. a. das Rechenzentrum wurde mit neuen Aufgabenbereichen betraut. Einzig das Hochschuldidaktische Zentrum ist aufgrund einer Förderinitiative im Regionalverbund neu gegründet worden. Die Universität Stuttgart verfolgt im Rahmen der Organisationsentwicklung eine Integrationsstrategie, die Implementierung von E-Learning organisatorisch in die bestehenden Supportstrukturen einzupassen. Vorteil des integrativen «Netzwerkmodells» ist es, dass dadurch Ressourcen gebündelt, effizient genutzt werden und keine Doppelspurigkeiten entstehen können. Allerdings existiert kein übergreifendes Koordinationsgremium, wie beispielsweise an der Universität Basel, und somit auch keine zentrale Anlaufstelle für die unterschiedlichen Zielgruppen. Dadurch kann u. U. die Gefahr entstehen, dass Verantwortlichkeiten nicht transparent genug sind.

<i>Implementierung</i>	
<i>Organisatorische Dimension</i>	Universität Stuttgart
<i>Organisatorische Verankerung der Supportleistungen</i>	Kein eigenes E-Learning-Zentrum; Integration der Aufgabenbereiche in bestehende, z. T. erweiterte Organisationsstrukturen (insb. Rechenzentrum), Neugründung Hochschuldidaktisches Zentrum im Regionalverbund Projektorganisation zur Steuerung der Innovationsprozesse
<i>Aufgabenschwerpunkte</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Benutzerberatung, Applikationsschulung durch Rechenzentrum – Medienentwicklung, Zur Verfügung Stellung von Geräten und Hardwareausstattung in den Unterrichtsräumen durch zentrale Dienste, Bereich Multimedia – Didaktische Beratung (durch HDZ), Angebote für Kompetenzentwicklung und Wissensaustausch
<i>Prozessverantwortlichkeit</i>	– Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten. Formalisierung der Abläufe in den Innovationsprojekten: Antragskriterien, Erfahrungsberichte (Voraussetzung für Auszahlung der Fördermittel).
<i>Aufbau dezentraler Supportstrukturen</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Institutionalisierung dezentraler Arbeitsgruppen (z. B. Koordination der Leitprojekte) – Aufbau von Kompetenzen an Lehrstühlen, vor allem Betreuungsstrukturen für die Studierenden, Lehrstuhlorganisation bleibt erhalten
<i>Nutzung bestehender Strukturen und Prozesse</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Evaluationsverfahren und Maßnahmen zur Qualitätssicherung (Review-Prozesse) rückt vor allem in Ausbaustufe 3 in den Vordergrund, – Integration in übergreifende Hochschulprozesse, wie Curriculaentwicklung, weiterer Ausbau geplant: Evaluation der Lehre.

Tabelle 5: Organisatorische Implementierung an der Universität Stuttgart

Aus dem Medienentwicklungsplan der Universität Stuttgart von 2004 (S. 15) geht hervor, dass die projektorientierte Kooperation von Dienstleistern, wie dem Rechenzentrum, der Universitätsbibliothek oder dem Didaktikzentrum in der Organisation einer «Medienallianz» der Universität Stuttgart (MEUS) verstärkt werden soll. Zwar ist nicht geplant, dafür eine neue Institution zu gründen, jedoch soll ein virtuelles Zentrum künftig das multimediale Angebot für die Kunden als «one stop shop» organisatorisch zusammenfassen. Diese geplante Weiterentwicklung soll dafür sorgen, dass einerseits Ergebnisse aus den Projekten in die Breite transferiert werden können und andererseits der Regelbetrieb unterstützt wird. Die Verantwortung für die Strategie der MEUS übernimmt ein Lenkungsgremium, das insbesondere den Marketingprozess sowie ein leistungsfähiges Qualitätsmanagementsystem für die entsprechenden Dienstleistungen und Produkte in den Mittelpunkt rückt.

3.5 Sozio-kulturelle Dimension

Vor 2000 waren mediengestützte Formen der Lehre an der Universität Stuttgart noch nicht sehr verbreitet. Mit der Verleihung des MedidaPrix 2000 und der strategischen Initiative des Rektorats konnte die Aufmerksamkeit der Fakultätsmitglieder für das Thema E-Learning gewonnen werden. Der Anstoß kam zwar ursprünglich von der Hochschulleitung, aber relativ schnell konnten kulturelle Veränderungen in einem Schneeballprinzip ausgelöst werden. Die Hochschullehre ist zu einem Thema geworden und führte zu Diskussionen in der Dozierendenschaft. Die offene Einstellung gegenüber den E-Learning-Projektentwicklungen belegt die hohe Antragsrate. Von zentraler Bedeutung war es für die Innovationsimplementierer daher, die anfängliche Begeisterung und Aufbruchstimmung aufzunehmen und zu fördern. Hilfreich war hierfür sicherlich die Strategie-

umsetzung in Form des dreistufigen Entwicklungsplans, der einerseits leicht verständlich und einfach zu kommunizieren ist und andererseits die Festlegung und Überprüfung konkreter Ziele ermöglicht.

<i>Implementierung</i>	
<i>Sozio-kulturelle Dimension</i>	Universität Stuttgart
<i>Unterstützung durch Promotoren</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Unterstützung durch Hochschulleitung (Machtpromotoren): permanenter öffentlicher Zuspruch, Betonung der Bedeutung des Innovationsprojektes – Fach-/Prozesspromotor als Mitglied der Fakultät, Integration in die formellen Entscheidungsprozesse der Universität, informeller Einfluss durch Präsenz in den Gremien
<i>Netzwerkbildung an Change Agents</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Projektgruppen als zentrales Austauschforum
<i>Aktive Informations- und Kommunikationspolitik</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Berichterstattung in den Entscheidungsgremien durch Macht- und Prozesspromotoren – Informationsveranstaltungen – Newsletter (primär mit Erfahrungsberichten von Projekten) – Online Dokumentation der Projekte – Beteiligung an externen Awards (MedidaPrix)
<i>Kompetenzentwicklung</i>	<p>Formale Weiterbildung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Integration in Angebote des HDZ und Rechenzentrums – Zertifikat im Regionalverbund <p>Informelle Angebote:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Herausstellen von Leitprojekten als «best practice» – Förderung von Communities – Aufbau einer Wissensdatenbank mit Projektdokumentationen und Erfahrungsberichten – Moderierte Foren zu einzelnen Themengebieten
<i>Anreizgestaltung</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Vergabe von (kleineren) Projektbudgets – Prämierung der besten Projekte – Angleichung der Lehrdeputate – Aussicht auf Refinanzierung der Investition (Vermarktungsstrategie)
<i>Akzeptanzförderung (bei der Einführung von E-Learning)</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Niedrigschwelliger Einstieg, einfache Möglichkeiten, möglichst viele Beispiele kennen zu lernen – Anschubfinanzierung für kleine, überschaubare Projekte, Beteiligung mit Eigenbeitrag fördert den Kompetenzaufbau – Künftig: u. U. Aussicht auf Refinanzierung der Investitionen im Rahmen der Vermarktungsstrategie

Tabelle 6: Sozio-kulturelle Implementierung an der Universität Stuttgart

4 Zusammenfassung

.....

Die Universität Stuttgart verfolgt mit dem Einsatz von E-Learning eine Verwertungs- und Vermarktungsstrategie. In drei Entwicklungsstufen soll E-Learning sukzessive ausgebaut werden. Die marginalen Entwicklungsschritte als erste Ausbaustufe sollen dabei eine möglichst hochschulweite Breitenwirkung und Motivation für das Thema etablieren. Eine Kombination aus Top-down- und Bottom-up-Elementen liegt für die Implementationsstrategie auch bei dieser Fallstudie vor. Die flächendeckende Ausbreitung von E-Learning stützt sich allerdings auf Bestrebungen, Hochschuldozierende direkt zu begeistern und plant nicht, die Fachbereiche auf der Meso-Ebene systematisch bei der Einführung von E-Learning einzubinden.

Kennzeichnend ist darüber hinaus das hohe Engagement der Hochschulleitung, insbesondere des ehemaligen Prorektors Lehre, der die strategische Umsetzung durch die Festlegung überprüfbarer Entwicklungsziele maßgeblich fördert, sowie die Offenheit und das Engagement der Institute. Zentraler Innovationstreiber stellt die ökonomische Dimension in Form des geplanten Geschäftsmodells dar. Vision ist dabei, dass Hochschuldozierende nicht nur Lehrbücher schreiben, sondern dass sie sich mit einer Selbstverständlichkeit auch mit der Entwicklung digitaler Lehrmaterialien profilieren könnten (was u. U. sogar lukrativer sein könnte als das traditionelle Printgeschäft). Offen bleibt, inwieweit die Innovationskraft nachlässt, falls sich das Geschäftsmodell in der Praxis nicht realisieren lässt bzw. bewähren kann. Dennoch lässt sich vermuten, dass E-Learning – zumindest in einem «niedrigschwelligen» Bereich – einen festen Stellenwert in der Hochschullehre einnehmen wird.

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@unisq.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.