

# Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung ist als Konzept zur Gestaltung von organisatorischen Veränderungsprozessen zu verstehen. Lange Zeit fand E-Learning innerhalb von Hochschulen hauptsächlich im Rahmen von Förderprogrammen und -projekten statt. Fragen der Organisationsentwicklung blieben in den meisten Fällen ausgeblendet (Kerres, 2005).

Heute wird die Integration von E-Learning als Teil eines Hochschulentwicklungsprozesses verstanden, der sich auf die Lehre aber auch die gesamte Organisation und Verwaltung auswirken kann (Kubicek et al., 2004). Dabei spielen auch rechtliche Vorgaben der Länder eine Rolle. In Baden-Württemberg zum Beispiel wird die Institutionalisierung von E-Learning durch § 28 des Landeshochschulgesetzes (LHG) geregelt. Darin wird den Hochschulen die Gründung eines einheitlichen Informationszentrums „zur Koordinierung, Planung, Verwaltung und zum Betrieb von Diensten und Systemen im Rahmen der Kommunikations- und Informationstechnik“ nahegelegt, das direkt der Leitung untersteht.

Die Integration digitaler Medien erfordert Veränderungen. Diese lassen sich nur realisieren, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Es ist daher wichtig, dass die Hochschulen ihre Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in den praktizierten Kommunikations-, Informations- und Entscheidungsformen steigern (Seufert & Euler, 2004). Dabei lassen sich Konzepte der Organisationsentwicklung nicht einfach aus der Wirtschaft auf den Hochschulsektor übertragen. Die fehlenden Koordinationsmechanismen und die lose Verknüpfung der einzelnen Bereiche innerhalb der Hochschulen können als hemmende Faktoren, aber auch als Chance begriffen werden, die die Hochschulen flexibler und anpassungsfähiger macht.

## Rahmenbedingungen beachten

Bei der Organisationsentwicklung müssen die individuellen Rahmenbedingungen der Hochschule beachtet werden (Pfeffer, Sindler & Kopp, 2005).

Zu den Gestaltungsbedingungen zählen

- Umwelt der Hochschule: politisches System (national, international, Wettbewerbssituation, rechtliche Selbständigkeit)
- Merkmale der Hochschule: Größe, Finanzmittel, Zahl der Studierenden
- Kultur der Hochschule (Gewohnheiten und Verhaltensweisen, Tradition)

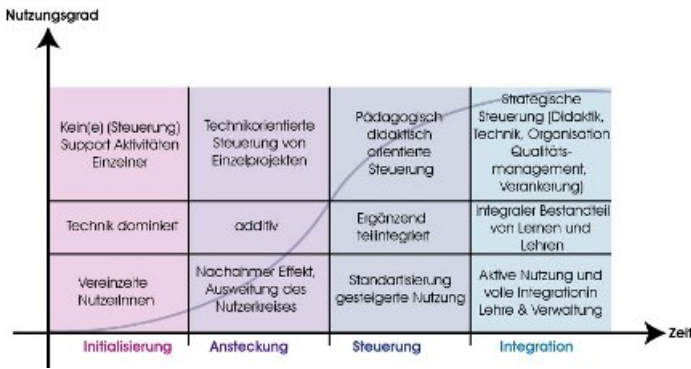
## Stufen der Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung ist ein fortlaufender interaktiver Prozess, der auf verschiedenen Ebenen stattfindet und verschiedene Dimensionen umfasst (Pellert et al., 2005). Drei Schritte sind für die Akzeptanz und nachhaltige Integration von E-Learning an der Hochschule wichtig (Vgl. Pfeffer, Sindler & Kopp, 2005):

1. Breite Thematisierung von Informationstechnologien, Entwicklung einer internen und externen PR-Strategie.
2. Etablierung des Themas im universitären Leitbild und Klärung von Verantwortlichkeiten. Entwicklung einer Medienstrategie und eines Medienentwicklungsplans.
3. Reorganisation von Strukturen.

Nach einer Modellvorstellung entspricht die Implementierung von E-Learning einer S-förmigen organisationalen Lernkurve. Die meisten Hochschulen befinden sich etwa im Mittelfeld, das heißt, sie haben bereits die technische

Infrastruktur ausgebaut allerdings den mediendidaktisch sinnvollen Einsatz der Technik noch kaum realisiert.

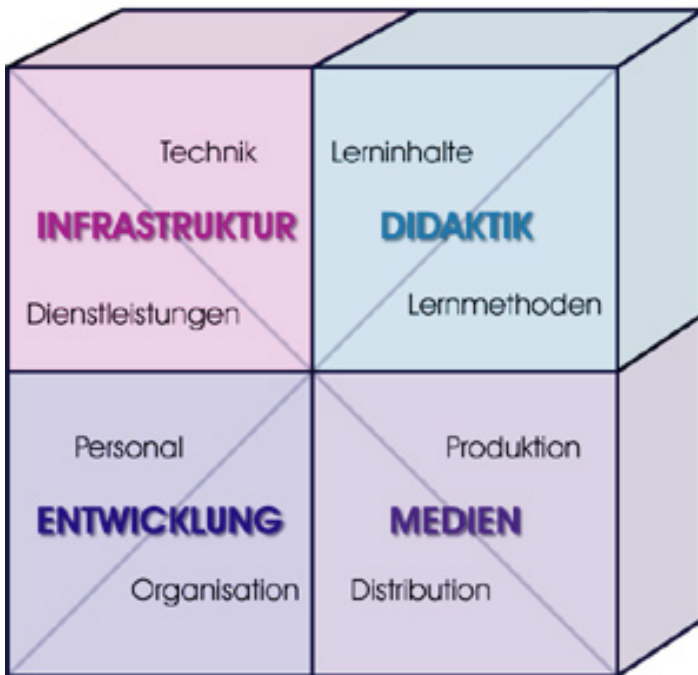


Quelle: (Kubicek et al., 2004) in Anlehnung an Nolan (1993).

Die Integration sollte von der Leitungsebene gesteuert werden. Eine proaktive Strategieentwicklung findet an den meisten Hochschulen allerdings nicht statt. Die strategische Verankerung der E-Teaching Aktivitäten in die gesamte Hochschulstruktur, d.h. neben der Lehre auch in die Verwaltung, wird oft erst nachträglich gesichert (vgl. Seufert & Euler, 2004).

## Das magische Viereck

Kerres (2001) identifiziert vier Aktionsfelder, die für eine systematische Integration von Medienaktivitäten in einer Bildungsorganisation erforderlich sind und die im Portal näher beschrieben werden:



- Infrastruktur & Technik (Artikel folgt)
- Didaktik: In einem Langtext gibt Santina Battaglia (2003) Informationen zu hochschuldidaktischen Weiterbildungs- und Beratungsangeboten in Deutschland.
- Personalentwicklung
- Geschäftsmodelle für die Produktion und Distribution von Lehr-/Lernmedien (Content-Vermarktung)

Magisches Viereck mediendidaktischer Innovation (Quelle: Kerres 2005, S. 152)

Die Organisationsentwicklung im Kontext der Integration digitaler Medien erfordert außerdem die Entwicklung von Anreizsystemen und Supporteinrichtungen sowie die Einbindung von Maßnahmen zur Qualitätssicherung (Pellert et al., 2005). Mehr dazu erfahren Sie in den Vertiefungen zu den Themenbereichen im Portal.

## Weitere Informationen:

- Von der Hochschul Informations System GmbH wurde 2007 eine Publikation zum Thema " Organisationsentwicklung in Hochschulen " herausgegeben.
- Organisationsentwicklung war ein Schwerpunktthema der Campus Innovation 2006. Alle Vorträge sowie die Folien finden Sie als Podcast bzw. PDF auf den Konferenzseiten .

Letzte Änderung: 14.04.2015

## Zitation

e-teaching.org (2015). Organisationsentwicklung. Zuletzt geändert am 14.04.2015. Leibniz-Institut für Wissensmedien:  
<https://www.e-teaching.org/projekt/organisation/org-entwicklung>. Zugriff am 23.02.2020

[Barrierefreiheit](#) [Direkt zum Inhalt](#) [Übersicht](#) [Erweiterte Suche](#) [Direkt zur Navigation](#) [Kontakt](#)