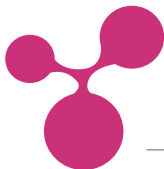


Technische Universität Dresden – Fakultät Informatik
Professur für Multimediatechnik, Privat-Dozentur für Angewandte Informatik

Prof. Dr.-Ing. Klaus Meißner
PD Dr.-Ing. habil. Martin Engelen
(Hrsg.)



GENEME '07

GEMEINSCHAFTEN IN NEUEN MEDIEN

an der
Fakultät Informatik der Technischen Universität Dresden

Unter Mitwirkung der
Comarch Software AG, Dresden und der
GI-Regionalgruppe Dresden

am 01. und 02. Oktober 2007 in Dresden
<http://www-mmt.inf.tu-dresden.de/geneme/>
geneme@mail-mmt.inf.tu-dresden.de

D. e-Learning / Wissensmanagement

D.1 Aus den Hochschulen für die Hochschulen: Empfehlungen für die Gestaltung einrichtungübergreifender E-Learning-Dienste

Jens Schwendel, Helge Fischer

BPS Bildungsportal Sachsen GmbH

1. Organisatorische Verankerung von E-Learning an Hochschulen

1.1 Einführung

Die aufwändige Zukunftsaufgabe der Integration von E-Learning in der Lehre an Universitäten und Fachhochschulen muss begleitet werden durch den Auf- und Ausbau von entsprechend verantwortlichen Organisationseinheiten. Da Konzeption, Produktion und Einsatz von E-Learning-Angeboten vielfältige Kompetenzen erfordern, empfiehlt sich ein arbeitsteiliges Vorgehen, in welchem sich einzelne Organisationseinheiten auf ein bestimmtes Aufgabenspektrum spezialisieren und zur Realisierung umfassender E-Learning-Vorhaben untereinander kooperieren. Welche Organisationsform und Arbeitsteilung letztlich den Vorzug erhält, ist insbesondere abhängig von strukturellen und finanziellen Rahmenbedingungen (vgl. KIWa04). So zeichnen sich beispielsweise E-Learning-Netzwerke durch die gleichberechtigte Stellung aller Mitglieder aus, wogegen E-Learning-Kompetenzzentren zumeist als Organisationseinheiten innerhalb von Hochschulen, mit eigenen Hierarchien, Struktur und Aufgabenbereichen, zu betrachten sind. Eine Sonderform der organisatorischen Verankerung von E-Learning stellen hochschulübergreifende Organisationseinheiten dar, die spezialisierte Dienste für eine größere Anzahl von Hochschulen erbringen.

Schwerpunkt dieses Beitrages ist die induktive Ableitung von inhaltlichen und strategischen Empfehlungen für die Gestaltung hochschulübergreifender E-Learning-Einrichtungen aus den Erfahrungen eines konkreten hochschulübergreifenden E-Learning-Dienstleisters, der BPS Bildungsportal Sachsen GmbH¹ (BPS GmbH)

¹ Weitere Informationen unter <http://www-bps-systems.de>

1.2 Organisationsformen für E-Learning im Überblick

Entsprechend dem allgemeinen Leitgedanken „structure follows strategy“ steht die Struktur einer Organisation in engem Zusammenhang mit deren Zielen und Aufgabenbereichen. Im Folgenden werden daher einige an Hochschulen häufig anzutreffende Organisationsformen für E-Learning mit ihren Aufgabenbereichen gegenüber gestellt:

- *Dezentrale Organisationseinheiten* sind mehrfach in der Hochschule vorhandene, kleinere Mitarbeitergruppen mit E-Learning-Fokus und innerorganisational bestimmten tradierten Struktureinheiten (z.B. Fakultät, Institut, Lehrstuhl) untergeordnet. Sie sind meist aus Drittmittelprojekten entstanden, wirken als E-Learning-Katalysatoren in ihren Teilbereichen und beschäftigen sich aufgrund ihrer Nähe zu den Hochschullehrern vorrangig mit Anwendungssupport und Contententwicklung.
- *Hochschulweite Organisationseinheiten* sind durch die Hochschulleitung bestätigte, zentral angeordnete Strukturen mit umfangreicherem Aufgaben- und Kompetenzprofil (z.B. CeDiS¹ [FU Berlin], MDC² [TU Dresden], Ercis³ [Uni Münster]). In der Regel übersetzen sie operativ die strategischen Vorgaben der Leitung mit dem Ziel einer breiten Verankerung von netzgestützten Lehr-/Lernformen in allen Bereichen der Hochschule.
- *Hochschulübergreifende Organisationen* bieten im Sinne des Outsourcing bestimmte E-Learning nahe Dienstleistungen einer größeren Anzahl von Hochschulen an (z.B. BPS GmbH; Multimedia Hochschulservice Berlin GmbH⁴; Multimedia Kontor Hamburg⁵, ELAN AG⁶). Ihre Entstehung ist meist auch durch politischen Willen geprägt. Häufig anzutreffen ist die Rechtsform der GmbH, wobei die Hochschulen selbst als Gesellschafter auftreten und somit finanziell an der Gesellschaft beteiligt sind.
- *Netzwerke* sind Zusammenschlüsse von Experten oder Vertretern verschiedener Interessensgruppen zur Erreichung gemeinsamer Ziele (vgl. Stra04). Im Kontext der E-Learning-Integration stehen das Bündeln von Kräften und Expertisen sowie das Koordinieren von Einzelaktivitäten im Vordergrund. Dabei lassen sich

¹ Weitere Informationen unter: <http://www.cedis.fu-berlin.de>

² Weitere Informationen unter: <http://mdc.tu-dresden.de>

³ Weitere Informationen unter: <http://www.ercis.de>

⁴ Weitere Informationen unter: <http://www.mhsg.de>

⁵ Weitere Informationen unter: <http://www.mmkh.de>

⁶ Weitere Informationen unter: <http://www.elan-niedersachsen.de>

hochschulweite (z.B. CoUNSeL⁷ der TU Dresden) oder hochschulübergreifende Netzwerke (z.B. Arbeitskreis E-Learning in Sachsen) unterscheiden.

Die angeführten Organisationsformen schließen sich nicht gegenseitig aus, vielmehr sind an den Hochschulen meist sich gegenseitig ergänzende oder parallel entstandene Kombinationen aus dezentralen, zentralen, hochschulübergreifenden bzw. netzwerkartigen Leistungsträgern am E-Learning-Integrationsprozess beteiligt. Schwerpunkt des folgenden Abschnittes ist im Sinne der eingangs genannten Zielsetzung die Vorstellung der BPS GmbH als konkreter Ausprägung eines mit spezifischen Aufgaben betreten, hochschulübergreifend tätigen E-Learning-Dienstleisters.

2. Die BPS Bildungsportal Sachsen GmbH als zentraler E-Learning-Dienstleister sächsischer Hochschulen

2.1 Kurzdarstellung

Die BPS Bildungsportal Sachsen GmbH wurde Ende 2004 von 11 sächsischen Hochschulen gegründet, um diese bei der Einführung und nachhaltigen Nutzung neuer Medien in der akademischen Aus- und Weiterbildung zu unterstützen. Ihre Kernaufgabe liegt in der bestmöglichen Beförderung des breiten Einsatzes internetgestützter Lehr-/Lernszenarien in den Hochschulen Sachsens sowie diesen verbundenen Einrichtungen. Die BPS GmbH und die im Auftrag der Hochschulen aufgebaute gemeinsame Lernplattform OPAL sind ein spezieller organisatorischer und inhaltlicher Ansatz im Freistaat Sachsen, um eine Integration von E-Learning im Hochschulalltag flächendeckend zu erreichen und zu erhalten. Primäre Geschäftsfelder im Kontext obiger Zielsetzung bestehen in der Beratung von Anwendern und E-Learning-Verantwortlichen, dem Aufbau und Betrieb zentraler Technologien und Services, sowie der Netzwerkbildung und Transferförderung zwischen den beteiligten Einrichtungen.

2.2 Entstehung

Im Jahr 2001 wurde durch das Sächsische Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst und vier Hochschulen des Freistaates Sachsen das Verbundprojekt Bildungsportal Sachsen ins Leben gerufen. Ziel des Projektes war die Beförderung von medial gestützten Lernangeboten in allen sächsischen Hochschulen, ihre Bündelung in einem gemeinsamen Internetportal und die Bereitstellung eines Lernmanagementsystems für

⁷ Das Kompetenznetzwerk eLearning Dresden CoUNSeL wurde am 04.11.2005 gegründet. Weitere Informationen unter: <http://www.counsel-dresden.org>

die Nutzung dieser Lernangebote durch verschiedenste Zielgruppen. Die Finanzierung des Projektes erfolgte über Mittel aus dem Hochschul-Wissenschaftsprogramm (HWP). Nach einer ersten Projektphase bis Ende 2003, in welcher neben Contententwicklung vor allem Kompetenzaufbau und prototypischer Betrieb des zentralen Lernmanagementsystems im Vordergrund standen, bestand in den Jahren 2004 bis 2006 das Ziel im Ausbau des regional orientierten Betreuungssystems und der Überführung zentraler Infrastrukturen in die Nachhaltigkeit. Zu diesem Zweck wurde ausgehend von der Landeshochschulkonferenz ein Arbeitskreis aller Kanzler gebildet, welcher auf der Basis von Potenzialerhebungen und strategischen Überlegungen die Gründung einer zentralen Serviceeinrichtung mit der Rechtsform der GmbH empfahl.

2.3 Produkte und Dienste

Die BPS GmbH ist ein Anbieter von E-Learning-Technologien und begleitenden Dienstleistungen für die Hochschulen Sachsens. Im Portfolio der Organisation befinden sich derzeit unter anderem folgende Softwareprodukte:

- Die Lernplattform *OPAL* (Online Plattform für akademisches Lehren und Lernen) bildet die Basis für die Geschäftstätigkeit der Gesellschaft. OPAL basiert auf der Open Source Lernplattform OLAT (Online Learning and Training), welche an der Universität Zürich entwickelt wird. Gegenwärtig wird OPAL in der Version 2.1 an 11 sächsischen Hochschulen im Lehrbetrieb eingesetzt.
- Mit der Testsoftware *Onyx* können Online-Prüfungen bzw. -Tests sicher, individuell und effizient durchgeführt werden. Onyx ist aus einem Projekt mit dem Sprachenzentrum der Universität Leipzig hervorgegangen und basiert auf dem Standard IMS QTI 2.1.
- *Magma* ist eine Anwendungslösung zur Einbindung von Audio- und Videomedien in webbasierte Lehr-/Lernmodule. Die aus beliebigen Quellformaten automatisch erzeugten Medien werden Nutzern einfach über einen Streaming-Server performant und ohne lange Downloadzeiten zur Verfügung gestellt.

Die BPS GmbH erbringt alle Dienstleistungen, die zur Bereitstellung, Pflege und Weiterentwicklung dieser Software-Produkte – insbesondere der Lernplattform OPAL – notwendig sind. Diesbezügliche Tätigkeiten sind den Bereichen Beratung, Support, Hosting, Bugfixing und Weiterentwicklung zuordenbar.

Über diese Anwendungssoftware bezogenen Dienste hinaus unterstützt die BPS GmbH die *Change Management-Aktivitäten*⁸ in den Hochschulen im Rahmen von Projektkooperationen und initiiert Drittmittelprojekte mit den beteiligten Einrichtungen.

2.4 Struktur und Finanzierung

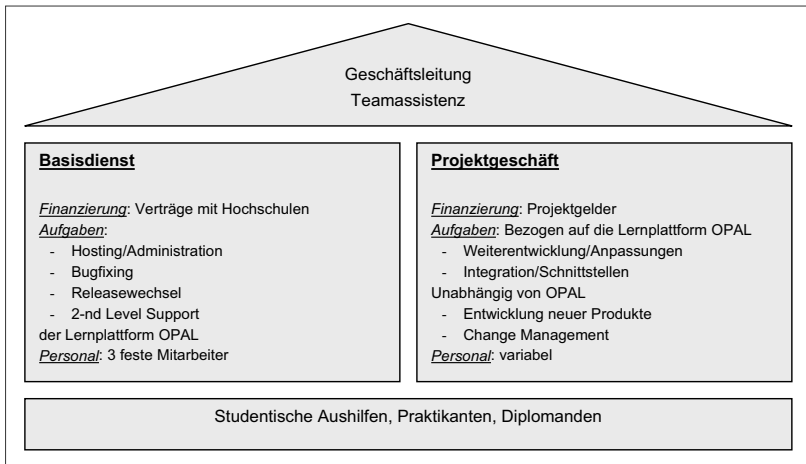
Die Finanzierung der BPS GmbH basiert auf zwei grundlegenden Elementen: Basisdienst und Projektgeschäft. Der *Basisdienst* dient der Bereitstellung und dem Betrieb der zentralen Lernplattform OPAL. Die Finanzierung des Basisdienstes erfolgt über Verträge mit den einzelnen Hochschulen. Dabei zahlt jede der Hochschulen einen jährlichen Betrag, der sich an der Größe bzw. den Studentenzahlen der Hochschule orientiert. Die BPS GmbH verpflichtet sich im Gegenzug zur Erbringung bestimmter Leistungen, die mit dem Betrieb von OPAL in Verbindung stehen (Administration/Hosting, Bugfixing, 2nd Level Support, Releasewechsel u.a.m.). Mit dem Basisdienst ist die finanzielle Grundsicherung zur Erhaltung der Gesellschaft und zwingend erforderlicher Kompetenzen langfristig gewährleistet.

Die zweite Finanzierungssäule bildet das *Projektgeschäft*. Im Rahmen von bislang vorrangig Drittmittel finanzierten Kooperationen mit einzelnen sächsischen Hochschulen werden hochschulspezifische Leistungen im Bereich IT-Management und –Beratung erbracht (z.B. System-Integration) und/oder Weiterentwicklungen und Anpassungen der E-Learning-Technologien realisiert (z.B. Hochschulsprachtest⁹ für die Uni-Leipzig). Auch strategische Leistungen, welche für die zukünftige Entwicklung des E-Learning in Sachsen relevant sind (z.B. Aufbau einer Authentifizierungs- und Autorisierungs-Infrastruktur im Projekt SaxIS¹⁰ werden in befristeten Projektaktivitäten erbracht.

⁸ Siehe auch den Beitrag: „Fischer, H.: Der Change-Management Methodenbaukasten: Konzeptionelle Überlegungen zur Überwindung von Nutzungsbarrieren bei E-Learning“ in diesem Tagungsband

⁹ Weitere Informationen unter: <http://www.uni-leipzig.de/hochschulsprachtest/>

¹⁰ Durch das Projekt SaxIS konnte eine gemeinsame Autorisierungsschnittstelle für Nutzer an sächsischen Hochschulen und deren Bibliotheken entwickelt werden. Weitere Informationen unter: <http://saxis.tu-freiberg.de/>



2.5 Positive Erfahrungen

Die BPS GmbH und die bereitgestellten Dienste sind für die E-Learning-Entwicklung in Sachsen zu einem substanziell tragenden Bestandteil geworden. Nach zögerlichem Beginn nutzen mittlerweile mehr als 15 000 Studierende die Lernplattform OPAL (Stand: April 2007). Die Tendenz ist weiterhin stark steigend. Viele zunächst skeptische Lehrende oder Mitglieder des Hochschulmanagements konnten von den Vorteilen der zentral erbrachten Dienste überzeugt werden.

Ein wichtiges Kriterium sind vor allem die Kostenvorteile: Die Bereitstellung und der dauerhafte Betrieb von IT-Infrastrukturen sind mit permanent anfallenden Kosten verbunden, die vor allem von den kleineren Hochschulen, insbesondere den Fach- und Kunsthochschulen, kaum tragbar sind. Die weit verbreitete Praxis kleinerer Einrichtungen, die Pflege von Lernplattformen an Mitglieder zentraler Einrichtungen (speziell Rechenzentrum) oder gar an studentische Hilfskräfte zu übertragen, geht häufig zu Lasten von Nachhaltigkeit und Qualität. Der professionelle Betrieb einer E-Learning-Infrastruktur ist ohne finanzielle und personelle Aufwendungen nicht realisierbar. Da die Nutzung von zentralen Diensten kostengünstiger als Inhouse-Entwicklung ist, stellt sie einen gelungenen Kompromiss aus Professionalität und Kostenersparnissen dar.

Der zentrale Ansatz trägt zudem zur Netzwerkbildung bei. Akteure, die bisher eher individuell, im Rahmen von Eigeninitiative Inhalte oder Technologien entwickelt haben, werden Bestandteil einer landesweiten E-Learning-Community. Durch die Nutzung einer gemeinsamen Instanz der Lernplattform können zudem Inhalte über

Hochschulgrenzen hinweg erstellt und genutzt werden. So nahmen beispielsweise an dem tri-nationalen, Web-gestützten Politik-Seminar For-Pol online (Foreign Policy online¹¹) Studierende der TU Chemnitz und der TU Dresden gemeinsam mit polnischen und tschechischen Studierenden teil.

2.6 Negative Erfahrungen

Den beschriebenen exemplarischen Vorteilen stehen jedoch auch einige negative Erfahrungen gegenüber. Viele Schwierigkeiten bei der Etablierung der zentralen Dienste in den sächsischen Hochschulen sind mit der historischen Entwicklung des E-Learning in Sachsen begründbar. Wie bereits in Kapitel 2.2 dargestellt ist die BPS GmbH aus dem Verbundprojekt Bildungsportal Sachsen hervorgegangen. Im Rahmen dieses Projektes wurde bereits 2001 der Versuch unternommen eine landesweite Lernplattform zu etablieren. Probleme ergaben sich aus dieser Situation vor allem bei der Finanzierungsumstellung der BPS GmbH im Jahre 2006/2007 von der Projektfinanzierung hin zur Finanzierung des Basis-Dienstes über Verträge mit den Hochschulen. So konnte sich durch die dauerhafte Projektfinanzierung vergangener Initiativen (incl. des Verbundprojektes Bildungsportal Sachsen) kaum ein Bewusstsein für die finanziellen und personellen Aufwendungen, die mit der Integration von E-Learning verbunden sind, entwickeln. Der Betrieb der Lernplattform wurde schließlich bis Ende 2006 vom SMWK über Projektmittel finanziert und von vielen Akteuren an den Hochschulen als „kostenloser“ Service wahrgenommen.

Ein weiterer Nachteil des zentralen Ansatzes ist der fehlende Bezug zur „Basis“. Da im Rahmen des Basisdienstes lediglich 2nd-level Support geleistet wird, kann auf die einzelnen Belange von Nutzern kaum eingegangen werden. Einen Ausweg aus dieser Misere bietet die enge Zusammenarbeit mit den jeweiligen hochschulinternen E-Learning-Organisationseinheiten (z.B. Media Design Center, Zentrum für E-Learning), welche für den 1st-level-Support verantwortlich sind.

2.7 Erfolgsfaktoren

Wie bereits erwähnt, hat der Nutzungsgrad der durch die BPS GmbH bereit gestellten Dienste in den vergangenen Monaten stark zugenommen. Dies bezieht sich jedoch nicht allein auf die Quantität, sondern auch auf die Qualität der Nutzung. Die hochschulübergreifende E-Learning-Organisation BPS Bildungsportal Sachsen GmbH ist damit zu einem unverzichtbaren Bestandteil der sächsischen E-Learning-Szene

¹¹ Weitere Informationen unter: http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/philosophische_fakultaet/ifpw/intpol/Projekte/forpol

geworden. Diese Fortschritte stellten sich jedoch nicht „automatisch“ ein. Vielmehr ist es dem großen Engagement einzelner Akteure zu verdanken, dass die BPS GmbH ihre Dienste in den Hochschulen verankern konnte. An dieser Stelle sollen exemplarisch einige Faktoren, die im Wesentlichen für die Erfolge der BPS GmbH verantwortlich sind/waren, aufgezeigt werden:

- *Kooperationen*: Durch die enge Zusammenarbeit mit E-Learning-Akteuren oder weiteren E-Learning-Organisationen an den Hochschulen konnten die zentralen Dienste sukzessiv in den jeweiligen Hochschulen verankert werden. Kooperationen finden im Rahmen von Projekten und im Tagesgeschäft (Basisdienst) statt. Ein Beispiel für Projekt-bezogene Kooperationen ist die Zusammenarbeit der BPS GmbH mit der TU Dresden und der TU Chemnitz im Rahmen des BMBF-Verbundprojektes PROeL¹². Beispiel für Kooperationen im Kontext des allgemeinen Tagesgeschäftes ist die enge Zusammenarbeit der BPS GmbH mit hochschulspezifischen E-Learning-Ansprechpartnern im Rahmen von Marketing und Change Management-Aktivitäten.
- *Unterstützung durch Ministerium*: Die Verankerung der zentralen E-Learning-Dienste an den sächsischen Hochschulen wäre undenkbar ohne die Unterstützung des sächsischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst (SMWK). Das SMWK fördert die E-Learning-Entwicklung in Sachsen insbesondere durch die Bereitstellung von Projektgeldern. Projekt-Anträge, in denen die zentralen Dienste der BPS GmbH in Anspruch genommen werden, um die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse zu sichern, wurden dabei bevorzugt. Auf diese Weise wurde die BPS GmbH inklusive ihrer zentralen Dienste in eine Vielzahl von Projekten an sächsischen Hochschulen eingebunden.
- *Unterstützung durch Hochschulleitungen*: Die Mitglieder der Hochschulleitungen sind an der Profilierung und Wettbewerbsorientierung ihrer Einrichtungen interessiert, müssen sich jedoch mit schrumpfenden Finanz-Budgets abfinden. Die Bereitstellung von qualitativ hochwertigen, zentralen Diensten, welche für die beteiligten Hochschulen eine preiswertere Alternative als die Inhouse-Entwicklung darstellen, wurde daher begrüßt. Das Bekenntnis der einzelnen Hochschulleitungen die zentralen Dienste weiterhin zu finanzieren war/ist ein wichtiges Signal an Hochschullehrende.

¹² Die gemeinsame Zielsetzung der Projektpartner im Verbundprojekt PRO-eL besteht in der Entwicklung und Erprobung eines übertragbaren Organisations- und Prozessmodells für die Verstetigung von E-Learning an den Hochschulen. Weitere Informationen: <http://proel.wcms-file3.tu-dresden.de/index.htm>

- *Unterstützung durch E-Learning-Akteure:* In jeder sächsischen Hochschule gab es Akteure, die sich bereits vor oder während der Etablierung der BPS GmbH mit Technologie basierten Lehr-, Lern- und Organisationsprozessen auseinandersetzen. Diese Akteure verfügen über die Expertise, die für die Bereitstellung von qualitativ hochwertigen Diensten notwendig ist. Darüber hinaus tragen die sozialen Kontakte dieser Akteure zum Aufbau der landesweiten E-Learning-Community bei.
- *Öffentlichkeitsarbeit:* Die Steigerung der Nutzungszahlen sowie die wachsende Akzeptanz gegenüber den zentralen Diensten in den vergangenen Monaten ist nicht zuletzt der verstärkten Öffentlichkeitsarbeit zu verdanken. Dabei wurden mit der systematischen Öffentlichkeitsarbeit die Ziele verfolgt, die zentralen Dienste und die BPS GmbH bekannt zu machen, Informations-Transparenz hinsichtlich Zielen und Aufgaben der Organisation zu schaffen sowie eine Vertrauensbasis zwischen den potentiellen Nutzern und Mitarbeitern der BPS GmbH aufzubauen.

Neben diesen speziellen Erfolgsfaktoren existieren allgemeine Determinanten, die für eine erfolgreiche Etablierung von zentralen Diensten maßgeblich sind, z.B. (in Anlehnung an Hopp05):

- *Einbindung in die Hochschulstrukturen:* Die zentralen Dienste müssen in die Aufbau- und Ablauforganisation der Hochschule integriert werden. Unter diesem Aspekt sind die Bemühungen zusammenzufassen, die zentralen IT-Dienste in hochschulspezifische IT-Infrastrukturen zu integrieren.
- *Konzentration auf Kernkompetenzen:* Die BPS GmbH konzentriert sich allein auf die Bereitstellung der zentralen IT-Dienste und begleitender Services, um Interessen-Konflikte mit weiteren E-Learning-Akteuren bzw. – Organisationen zu vermeiden.
- *Kundenbindung:* Durch Maßnahmen des Customer Relationship Management, beispielsweise Organisation von Nutzer-Treffen, Einholen von Nutzer-Meinungen, Community-Aufbau und -Pfleger, konnten die Identifikation der Nutzer mit den zentralen Diensten und somit auch die Kundenbindung erhöht werden.

3. Empfehlungen für die Gestaltung von hochschulübergreifenden E-Learning-Organisationen

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten Hintergründe zu Historie, Struktur, Aufgabenbereichen und Finanzierung der BPS Bildungportal Sachsen GmbH vermittelt wurden, bildet die Ableitung von Empfehlungen zur Gestaltung von hochschulübergreifenden E-Learning-Organisationen den Schwerpunkt dieses Kapitels.

3.1 Finanzierung

Die dauerhafte Finanzierung ist eine wesentliche Herausforderung, der sich rechtlich unabhängige hochschulübergreifende Organisationen stellen müssen. Nur durch eine langfristige Finanzierung kann Personal gehalten und somit die Erhaltung des Wissens innerhalb der Organisation gewährleistet werden. Darüber hinaus ist Konzeption und Implementation von modernen und leistungsfähigen Konzepten bzw. Technologien im Umfeld des E-Learning nur denkbar, wenn dafür notwendige finanzielle Ressourcen bereit stehen. Prinzipiell lassen sich drei Finanzierungsformen unterscheiden:

- *Finanzierung über langfristige Hochschulverträge*: Die Organisation schließt mit der Hochschule oder einer untergeordneten Struktureinheit (Fakultät, Institut, Lehrstuhl) Verträge ab, in denen der Erhalt einer festen Summe vereinbart und die Lieferung einer bestimmten Leistung zugesichert wird. Es ist die nachhaltigste Form der Finanzierung, da die Grundsicherung der Organisation – abhängig von der Vertragslaufzeit – langfristig gewährleistet werden kann.
- *Finanzierung über Drittmittel*: Die Finanzierung über Projektgelder ist sicherlich die häufigste Form der Finanzierung von hochschulischen E-Learning-Organisationen. Durch die eingeworbenen Mittel können Forschungs- und Entwicklungsleistungen in größeren Umfängen realisiert werden. Da Projektgelder jedoch stets einer zeitlichen Befristung unterliegen, besteht hierbei die Gefahr, dass nach Projektdauer Strukturen zerfallen, Personal abwandert und notwendiges Wissen verloren geht.
- *Finanzierung über externe Erlöse*: In diesem Fall werden Produkte und/oder Dienstleistungen gegen Entgelt an Dritte veräußert. Die Gewinne können wiederum in die Entwicklung und Erhaltung bestehender Strukturen investiert werden. Die Finanzierungsform setzt jedoch voraus, dass an der Einrichtung, welche das Entgelt zu entrichten, hat freie finanzielle Ressourcen vorhanden sind und ein Kostenbewusstsein hinsichtlich der angebotenen Dienste besteht.

Diese drei Finanzierungsformen sind als Pole eines Kontinuums zu betrachten. In der Regel weisen hochschulübergreifende E-Learning-Organisationen eine Mischfinanzierung auf. Eine zukunftsorientierte Finanzierung sollte dabei stets aus kurzfristigen und langfristigen Elementen bestehen.

3.2 Inhaltliche Ausrichtung

Hochschulübergreifende E-Learning-Organisationen können als Unternehmen betrachtet werden, die im Sinne des Outsourcing¹³, spezielle Dienste für eine größere

¹³ [HoBr2003] liefern eine detaillierte Übersicht, welche Leistungen von E-Learning-Organisationen in Abhängigkeit von deren Geschäftsmodell mit internen bzw. externen Ressourcen erbracht werden können.

Anzahl von Kunden, welche diese speziellen Leistungen in der eigenen Organisation nicht ohne erhebliche Aufwendungen realisieren könnten, erbringen. Sie müssen sich durch ein hohes Maß an Professionalität und Spezialisierung auszeichnen. *Professionalität* meint, dass die einzelnen Mitglieder jeweils Experten in ihrem Tätigkeitsbereich sind. *Spezialisierung* bezeichnet hingegen die inhaltliche Ausrichtung der gesamten Organisation auf einen speziellen Ausschnitt des interdisziplinären Spektrums. **Allgemeine Rahmenbedingungen**, unter denen hochschulübergreifende Organisationen eine geeignete Alternative darstellen, sind insbesondere:

- Wenn eine ähnliche Problemlage der Hochschulen vorliegt, d.h. die Dienste, welche die zentrale Einrichtung erbringen kann, zum Nutzen für alle Hochschulen sind.
- Wenn einzelne Hochschulen für sich allein genommen nicht die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen aufbringen können, um diese Dienste selbst zu erbringen.
- Wenn durch die übergreifende Kooperation spezieller Zusatznutzen entsteht, den eine Einrichtung allein gar nicht realisieren könnte.
- Wenn die einzelnen Hochschulen/Akteure bereit sind, in dem speziellen Bereich miteinander zu kooperieren.

Sind mehrere der oben genannten Kriterien erfüllt, so ist die Schaffung von hochschulübergreifenden Strukturen zur Erfüllung spezieller Dienstleistungen sinnvoll. Die **Aufgabengebiete** sind dabei recht vielfältig, die folgende Auflistung stellt daher nur einen Auszug von möglichen Arbeitsfeldern von hochschulübergreifenden E-Learning-Organisationen dar:

- *IT-Management*: Zentrale Organisationen können Infrastrukturen bereitstellen, die von verschiedenen Hochschulen genutzt werden. Häufig wiederkehrende Probleme können an zentraler Stelle gelöst werden und technologische Neuentwicklungen kommen allen beteiligten Hochschulen zu Gute.
- *Strategieentwicklung*: Durch den globalen Blick auf mehrere Organisationen bzw. die Außenperspektive können Chancen und Risiken mitunter schneller identifiziert werden. Einen besonderen Mehrwert bietet diese zusätzliche Perspektive bei der Konzeption von strategischen Vorhaben (z.B. E-Learning-Strategie, Anreizsysteme, Schaffung von Strukturen).
- *Vernetzung*: Sie schaffen die Basis für Kooperationen hinsichtlich der Entwicklung und Implementierung von Projekten an verschiedenen Organisationen.

Eine Eingrenzung von potenziellen Aufgabenbereichen ergibt sich aus den **Nachteilen** dieser Organisationsform. Aus der Geschäftstätigkeit der BPS GmbH, resultiert folgende Einschätzung der Schwächen von hochschulübergreifenden E-Learning-Organisationen:

- Durch die große Distanz zur Basis für Forschung und Lehre (den Instituten und Lehrstühlen) werden spezielle, fachbereichsbezogene Anforderungen an E-Learning von der organisationsexternen Perspektive schlecht wahrgenommen. Aus dieser Distanz kann eine geringere Vertrauensbasis zwischen Lehrenden und Mitarbeitern der Organisation resultieren.
- Organisationseinheiten, die nicht zu einer Hochschule gehören, stoßen unter deren Mitgliedern eher auf Akzeptanzprobleme. Dieses in der Organisationsentwicklung als „not invented here“-Syndrom bezeichnete Phänomen, beschreibt die Ablehnung von Neuerungen, die von außen in eine Organisation herein getragen werden.

Um diese Nachteile zu kompensieren, empfiehlt sich der Schulterschluss von hochschulübergreifenden Einrichtungen und hochschulinternen Supporteinheiten.

Vor allem in der Phase des Markteintritts einer zentralen hochschulübergreifenden Einrichtung und deren zentraler Dienste ist die Unterstützung durch Akteure aus den beteiligten Organisationen oder dem politischen Umfeld ein entscheidender **Erfolgsfaktor**. Auf sich allein gestellt wird es in dem sehr dynamischen E-Learning-Sektor, in dem es viele Akteure mit jeweils spezifischen Interessen gibt, kaum gelingen, Fuß zu fassen. Das Bestreben einer hochschulübergreifenden Organisationseinheit muss es daher sein, durch systematische Öffentlichkeitsarbeit und Kooperationen im Rahmen von Projekten die Unterstützung von den jeweils zuständigen Ministerium, Mitgliedern der Hochschulleitung sowie E-Learning-Akteuren der Hochschulen zu gewinnen. Die Öffentlichkeitsarbeit ist zudem nötig, um Transparenz hinsichtlich der Ziele, Aufgaben und Struktur der hochschulübergreifenden Einrichtung zu schaffen.

Literatur

- [Eule06] Euler, Dieter; Hasanbegovic, Jasmina; Kerres, Michael; Seufert, Sabine (2006): Handbuch der Kompetenzentwicklung für E-Learning Innovationen. Eine Handlungsorientierung für innovative Bildungsarbeit in der Hochschule. Bern: Hans Huber.
- [Hopp05] Hoppe, Gabriela (2005): Entwicklung strategischer Einsatzkonzepte für E-Learning in Hochschulen. Köln, Lohmar: Joseph Eul.
- [HoBr03] Hoppe, Gabriela; Breitner, Michael H. (2003): Business Models für E-Learning. Universität Hannover. Unter: <http://www.wiwi.uni-hannover.de/Forschung/Diskussionspapiere//dp-287.pdf> (letzter Zugriff: 24.04.2007)

- [KlWa04] Kleimann, Bernd; Wannemacher, Klaus (2004): E-Learning an deutschen Hochschulen. Von der Projektentwicklung zur nachhaltigen Implementierung. Hochschulplanung Band 165; Hannover: HIS GmbH Hannover.
- [Kubi04] Kubicek, Herbert; Breiter, Andreas; Fischer, Arne; Wiedwald, Christian (2004): Organisatorische Einbettung von E-Learning an deutschen Hochschulen. Unter: http://www.ifib.de/publikationsdateien/MMKH_Endbericht_2004-05_26.pdf (letzter Zugriff: 24.04.2007)
- [Stra04] Straus, Florian (2004): Soziale Netzwerke und Sozialraumorientierung Gemeindepsychologische Anmerkungen zur Sozialraumdebatte. IPP- Arbeitspapiere Nr.1; Unter: http://www.ipp-muenchen.de/texte/ap_1.pdf (letzter Zugriff: 24.04.2007)