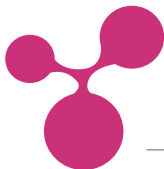


Technische Universität Dresden – Fakultät Informatik
Professur für Multimediatechnik, Privat-Dozentur für Angewandte Informatik

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.4 Der Change Management-Methodenbaukasten: Konzeptionelle Überlegungen zur Überwindung von Nutzungsbarrieren beim E-Learning

*Fischer, Helge: Dipl. Medienwissenschaftler
BPS Bildungsportal Sachsen GmbH*

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag stellt mit dem Change Management-Methodenbaukasten einen konzeptionellen Ansatz vor, mit dem die hochschulweite E-Learning-Integration aus Perspektive des Marketings und der Organisations- bzw. Personalentwicklung professionalisiert werden kann. Dabei werden sowohl die einzelnen Elemente als auch die theoretischen Grundlagen des Konzeptes, welche sich aus der Akzeptanz- und Organisationsforschung herleiten, detailliert dargestellt. Der Change Management-Methodenbaukasten ist ein wertvolles Werkzeug, um zukünftigen Change Management-Aktivitäten systematisch und strategisch zu planen und umzusetzen. Damit wird ein wichtiger Beitrag zur Ausbreitung des E-Learning an Hochschulen sowie zur Gestaltung des Lehr- und Lernkultur-Wandels geleistet.

1. E-Learning-Integration und Change Management

Eine Herausforderung bei der dauerhaften E-Learning-Integration in Organisationen besteht in der Schaffung von E-Learning freundlichen Rahmenbedingungen durch ein systematisches Change Management. Unter Change Management werden dabei alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten subsumiert, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung - zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen - in einer Organisation bewirken sollen [DoLa95]. Aktivitäten zur organisatorisch-strukturellen (Um)Gestaltung von Hochschulen (z.B. Gründung von E-Learning-Zentren oder Netzwerken) gehören damit ebenso zum Change Management wie die Schaffung von personellen Voraussetzungen zur E-Learning-Nutzung (z.B. Kompetenzentwicklung, Akzeptanzgewinnung) bei den Anwendern. Was die Personalentwicklung anbelangt, so beschränken sich viele vorhandene Change Management-Ansätze jedoch allein auf die Kompetenzentwicklung von Lehrenden. Indiz hierfür ist die deutlich gestiegene Anzahl von Weiterbildungsangeboten für Lehrende. Dabei ist der Auf- und Ausbau von E-Learning-Kompetenz nur die „Spitze des Eisberges“. Der systematische Wandel muss viel früher beginnen, nämlich bereits beim hochschulweiten Marketing, um Aufmerksamkeit und Interesse für E-Learning zu wecken und damit die Bildung einer positiven Einstellung gegenüber dem Medieneinsatz in der Hochschullehre zu

unterstützen [Eule06]. Change Management im Kontext der E-Learning-Integration ist somit als Prozess zu verstehen, durch den Personen schrittweise an Neue Medien und neue Lehr- und Lernszenarien herangeführt werden. Dabei stehen den so genannten Change Agents zahlreiche Instrumente und Methoden aus der traditionellen Organisationsentwicklung und dem Marketing zu Verfügung, mit denen genau diese Zielstellungen erreicht werden können.

Nach Meinung des Autors bestehen grundsätzliche Defizite vieler aktueller Change Management-Aktivitäten im Fehlen konzeptioneller ganzheitlicher Überlegungen. So werden einzelne Maßnahmen oft aktionistisch und isoliert umgesetzt, ohne dass eine Strategie bzw. ein Gesamtkonzept erkennbar ist. Um die Voraussetzungen für ein ganzheitliches Change Management an sächsischen Hochschulen zu ermöglichen, wurde von der BPS Bildungsportal Sachsen GmbH¹ im Rahmen des Verbundprojektes PRO-eL der Change Management-Methodenbaukasten (CM-MB) entwickelt. In der Praxis eingesetzt wird der Ansatz vor allem bei der Etablierung der landesweiten, zentralen Lernplattform OPAL (siehe Kapitel 4). Der CM-MB stellt einen konzeptionellen Rahmen bereit, mit dem Change Management-Maßnahmen gezielt geplant und umgesetzt werden können. Er gibt Empfehlungen, wie der Veränderungsprozess durch den Einsatz von Interventionen gestaltet und gesteuert werden kann. Dabei stellt er das einzelne Individuum (den Lehrenden) in den Vordergrund und orientiert sich an dessen Kompetenzen.²

Das theoretische Fundament des Ansatzes basiert auf Konzepten aus der Marketing- und Organisationsforschung.

In den folgenden Abschnitten des Beitrages wird der CM-MB detailliert vorgestellt. Dabei werden zunächst allgemeine Zielstellungen sowie darauf folgend die einzelnen Elemente des Ansatzes skizziert.

2. Zielstellung des CM-MB

Der Ansatz soll Change Agents (z.B. Mitglieder von E-Learning-Supporteinrichtungen) dabei unterstützen Change Management-Aktivitäten systematisch zu planen und umzusetzen. Dies bedeutet Akzeptanz und Kompetenzen des Lehrpersonals hinsichtlich des Medieneinsatzes zu fördern, Nutzungswiderstände abzubauen, um damit einhergehend den Wandel der Lehr- und Lernkultur zu gestalten.

¹ siehe Beitrag „Schwendel, J.: Fischer, H.: Aus den Hochschulen für die Hochschulen: Empfehlungen für die Gestaltung einrichtungübergreifender eLearning Dienste in diesem Tagungsband

² Den Gegensatz zu individuumszentrierten Vorgehensmodellen stellen Ansätze dar, bei denen die Strukturen oder Prozesse einer Organisation im Vordergrund stehen. Einen Überblick zu unterschiedlichen Ansätzen der Softwareintegration Pape [Pape05].

2.1 Akzeptanzaufbau

Die Akzeptanz drückt ein zustimmendes Werturteil gegenüber einem Sachverhalt aus [Koll98]. Die Gewinnung der Akzeptanz eines Individuums ist ein Prozess, der auf einer kognitiven und affektiven Ebene stattfindet. Es geht um die Bildung einer positiven Einstellung gegenüber E-Learning. Akzeptanz ist die notwendige Voraussetzung für die eigentliche Handlung, nämlich die Übernahme und Nutzung (Adoption) des E-Learnings durch das Individuum.

Forschungsarbeiten im Bereich der Akzeptanzforschung weisen darauf hin, dass der Aufbau von Akzeptanz schrittweise erfolgt (siehe Kapitel 3.1.). Als Konsequenz ergibt sich, dass Interventionen in Abhängigkeit vom Fortschritt des Veränderungsprozesses auszuwählen sind. Es ist daher Ziel des CM-MB eine Vielzahl von Interventionen vorzuschlagen, aus denen dann das jeweils optimale Instrument ausgewählt werden kann.

2.2 Kompetenzentwicklung

Als Kompetenzen werden Fähigkeiten und Fertigkeiten bezeichnet, die ein Individuum zur Lösung bestimmter Probleme benötigt. Da Kompetenzen immer auf einen konkreten Sachverhalt bezogen sind, sollten sie auf diese Weise auch erlernt werden, nämlich im Kontext einer konkreten Anwendungssituation [Eule06]. Bezogen auf die Kompetenzentwicklung von Lehrenden bei der E-Learning-Integration heißt dies, Kompetenzen müssen während der Anwendung der Medien im Lehralltag gefördert werden. Der CM-MB empfiehlt, neben traditionellen Schulungsmaßnahmen, vor allem den Einsatz von modernen Konzepten der Organisationsentwicklung wie Coachings, Consulting oder Workshops, um den arbeitsplatznahen Kompetenzaufbau zu unterstützen.

2.3 Abbau von Widerständen

Von Widerstand im Kontext der Ausbreitung einer Innovation wird immer dann gesprochen, wenn vorgesehene Maßnahmen aus ersichtlichen oder unersichtlichen Gründen bei Personen oder Gruppen auf Ablehnung stoßen [Haus04; Roge95]. Da die Integration von E-Learning in Hochschulen eine sukzessive Änderung des Habitus verlangt und jegliche Form von Veränderung in Organisationen bei deren Mitgliedern *Bedenken*, *Befürchtungen* und *Ängste* auslösen kann, sind Widerstände alltägliche Phänomene und normale Begleiterscheinungen der E-Learning-Integration. Solche Widerstände entstehen beispielsweise durch fehlende Informationen oder zu gering eingeschätzte Kompetenzen. Mit dem CM-MB können Interventionen/Strategien

ausgewählt werden, welche geeignet sind um Widerstände gegenüber dem Medieneinsatz in der Lehre systematisch abzubauen.

3. Der CM-MB im Detail

Das Gestalten von hochschulweiten Veränderungsprozessen zur Förderung von Bildungsinnovationen ist insofern schwierig, da die einzelnen Hochschul-Mitglieder unterschiedliche Voraussetzungen mitbringen. Während einige Lehrende viele Erfahrungen mit dem Medieneinsatz haben, stehen andere gerade am Anfang. Um diesem Umstand gerecht zu werden, wurde der CM-MB flexibel aufgebaut. Flexibel bedeutet hierbei, dass Interventionen zielgruppenspezifisch, d.h. bezogen auf bereits gemachte Erfahrungen im Umgang mit Bildungsinnovationen ausgewählt werden können. Diese Flexibilität erreicht der CM-MB durch seinen modularen Aufbau und die Unterscheidung von zwei grundsätzlichen Elementen: Phasen und Interventionen.

- *Phasen* sind Zustände, die in einem Veränderungsprozess zeitbezogen auftreten. Sie sind als Meilensteine zu betrachten, die erfüllt sein müssen, damit der Einsatz von E-Learning nachhaltig erfolgen kann.
- *Interventionen* sind Instrumente, die eingesetzt werden, um den Veränderungsprozess zu steuern.

3.1 Theoretische Grundlagen

Nach Meinung des Autors bestehen grundsätzliche Defizite vieler aktueller Change Management-Aktivitäten im Fehlen konzeptioneller, ganzheitlicher Überlegungen. Einzelne Maßnahmen werden häufig isoliert ohne erkennbare Strategie bzw. Gesamtkonzept umgesetzt.

Um dieses Dilemma aufzulösen, wurde für den CM-MB ein Phasen-Modell entwickelt, welches den Prozess der Adoption von E-Learning durch Lehrende abbildet. Zu diesem Zweck wurden zwei komplementäre, theoretische Konzepte, eines aus der Marketingforschung (speziell Akzeptanzforschung) und eines aus der Organisationsentwicklung, miteinander kombiniert und an den speziellen Anwendungskontext – E-Learning-Integration an Hochschulen – angepasst.

Beide Konzepte werden im Folgenden vorgestellt.

Akzeptanz-Modell von Kollmann

Das erste Konzept ist das Akzeptanz-Modell von Kollmann [Koll98]. Kollmann vertritt die Ansicht, dass Akzeptanz schrittweise aufgebaut wird. Er unterscheidet verschiedene Akzeptanzphasen, die durchlaufen werden, bis eine Person eine Neuheit akzeptiert und auch nutzt. Seinem dynamischen Akzeptanzmodell zufolge durchlaufen Anwender von

technologischen Neuheiten drei verschiedene Akzeptanzphasen: *Einstellungsphase*, *Handlungsphase* und *Nutzungsphase*. In jeder der drei Phasen gibt es wiederum Teilstufen, die durchlaufen werden. So wird in der *Einstellungsphase* der Prozess durch die Teilstufen Bewusstsein, Interesse und Bewertung bestimmt. In der *Handlungsphase* kommt es über die Teilstufen Versuch, Kauf sowie Implementierung zur Bildung eines Wertes auf Handlungsebene. Erst in der *Nutzungsphase* erfolgen die Einsatzbestimmung und die eigentliche Anwendung eines Produktes.

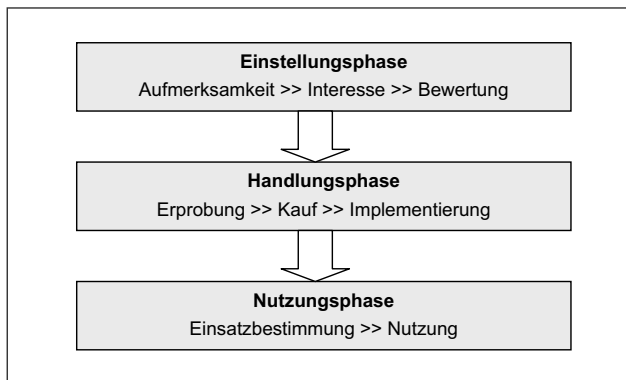


Abbildung 1: Akzeptanz-Modell von Kollmann

Modell für organisationales Lernen von Lewin

Zweites theoretisches Fundament des CM-MB ist das *Phasen-Modell zur Beschreibung von organisationalen Lernprozessen* von Kurt Lewin [Lewi63]. Lewin geht davon aus, dass Menschen, bevor sie etwas Neues lernen, alte Verhaltens- und Einstellungsarten verlernen müssen (vgl. Stan97). Veränderungsprozesse werden daher in drei (Lern-)Phasen unterteilt.

- *Auftauen* („unfreezing“) von *alten Handlungsmustern*: In dieser Phase wird die Bereitschaft zur Veränderung gefördert. D.h. die Person muss erkennen, dass das gegenwärtig ausgeübte Verhalten und die bis dahin gültige Einstellung, im künftigen Alltag zu Problemen führen können. Die Einstellungen passen nicht mehr und müssen daher durch neue Muster abgelöst werden.
- *Veränderung* („moving“) des *Handlungsmusters*: In dieser Phase findet die Suche nach Alternativformen des Verhaltens und deren Erprobung statt.
- *Verfestigen* („refreezing“) des *neuen Handlungsmusters*: Kennzeichen dieser Wandel-Phase ist die Aufnahme der neu erworbenen Einstellungen und Handlungsweisen in das verfügbare Einstellungs- und Handlungsrepertoire.

Dieses Modell beschreibt sehr anschaulich, dass eine nachhaltige Veränderung von Verhaltensmustern mit Lernprozessen einhergeht, wofür die Verfestigungsphase steht. Es genügt demnach nicht lediglich eine Verhaltensänderung herbeizuführen: Das Individuum würde bei den ersten Rückschlägen, die während der Anwendung neuer Verhaltensmuster auftreten, sofort zu gewohnten Verhaltensmustern zurückkehren. Essentiell für eine nachhaltige Verhaltensänderung ist es, die neuen Handlungsmuster durch geeignete Interventionen zu festigen sowie darauf zu achten, dass Personen positive Erfahrungen mit neuen Handlungsmustern machen.

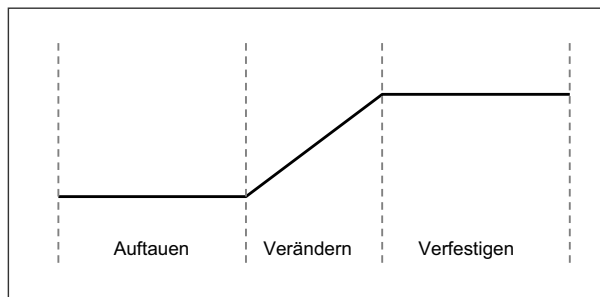


Abbildung 2: Ablauf organisationaler Lernprozesse nach Lewin

Verknüpfung der beiden Modelle

Für sich genommen sind die beiden vorgestellten theoretischen Ansätze zunächst wenig geeignet, um die E-Learning-Integration aus Sicht des Change Managements zu professionalisieren. Das Modell von Kollmann macht keine Aussagen zur Kompetenzentwicklung von Nutzern. Schwäche des Ansatzes von Lewin ist die fehlende Betrachtung des Adoptionsprozesses vor der eigentlichen Kompetenzentwicklung, z.B. der Einstellungsbildung. Bezogen auf die Problemstellung sind beide Konzepte daher komplementär. Mit der Kombination beider Ansätze flossen somit strategische Überlegungen zur Akzeptanzförderung und zur Kompetenzentwicklung in den CM-MB ein.

Phasen aus dem Ansatz von Kollmann, welche durch die aktuelle Situation der Hochschulen überflüssig sind (z.B. Kauf und Implementierung), blieben im CM-MB unberücksichtigt. Um das „Einfrieren“ der neuen Handlungsmuster im Sinne der Überlegungen von Lewin zu ermöglichen, wurden weitere Phasen in den CM-MB integriert. Wichtig für die Verfestigungsphase ist, dass Lehrende die Möglichkeit erhalten:

- die neuen Handlungsmuster (z.B. E-Learning-Entwicklung und -Einsatz) der Erprobungsphase im Nachhinein zu bewerten, um Stärken und Schwächen des E-Learning-Einsatzes sowie Verbesserungspotenziale hinsichtlich zukünftiger Anwendungen zu erkennen,
- sich individuell weiterzuentwickeln, d.h. einen Weg mit digitalen Lehr- und Lerntechnologien einzuschlagen, der auf ihre spezifische Situation zugeschnitten ist, und
- sich mit Kollegen zu vernetzen, um Wissen auszutauschen bzw. um eine kollektive Wissensbasis aufzubauen.

Das Modell von Kollmann wurde daher um die Phasen *Reflexion*, *Spezialisierung* und *Partizipation*, mit denen die Verfestigung der neuen Handlungsmuster erfolgen soll, erweitert. Abbildung 3 zeigt die Abfolge der einzelnen Phasen des CM-MB. Eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Phasen erfolgt im nächsten Abschnitt.

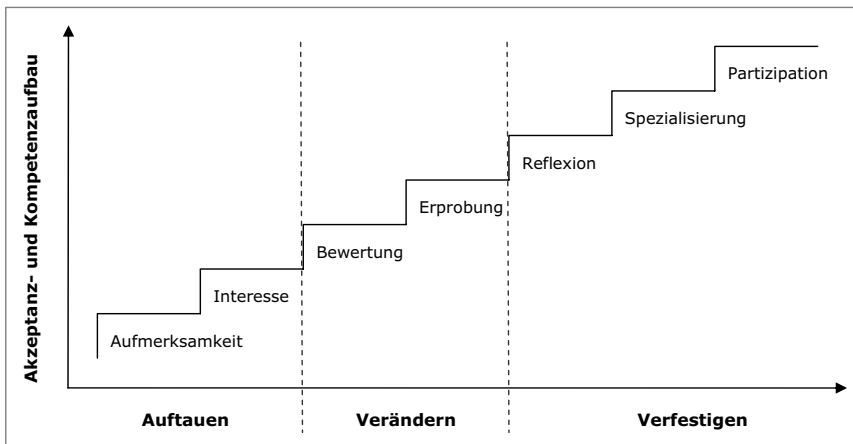


Abbildung 3: Phasen des CM-MB

3.2 Phasen des CM-MB

Phasen sind Zustände, die in einem Veränderungsprozess zeitbezogen auftreten. Folgende Phasen werden beim CM-MB unterschieden.

- *Aufmerksamkeit* - Die Gewinnung der Aufmerksamkeit ist die Basis des CM-MB. Hierbei muss das Thema „E-Learning“ so platziert werden, dass es von den Lehrenden wahrgenommen und als Alternative zu traditionellen Lehrformen begriffen wird.

- *Interesse* - Interesse zu wecken bedeutet, den Lehrenden zu animieren sich weiterhin mit dem Thema E-Learning zu beschäftigen. Die dargebotenen Informationen müssen sich dazu auf seine spezifische Situation beziehen.
- *Bewertung* - In der Bewertungsphase wird vom Individuum ein Aufwand-Nutzen-Vergleich vorgenommen. D.h. der Lehrende stellt den persönlichen Nutzen, den er durch den Einsatz digitaler Lehr- und Lerntechnologien hat dem Aufwand, den Konzeption und Einsatz verursachen (z.B. Einarbeitungszeit, Kosten), gegenüber.
- *Erprobung* - Durch die vorangegangenen Schritte hat der Lehrende die Potenziale der Neuen Medien erkannt und möchte diese nun in der eigenen Lehre (zumindest probeweise) einsetzen.
- *Reflexion* - Die Nutzung neuer Technologien und Methoden ist häufig mit Zwischenfällen und Störungen verbunden, d.h. etwas funktioniert nicht so wie ursprünglich gedacht. Damit aus den negativen und positiven Erfahrungen optimale Rückschlüsse für kommende E-Learning-Aktivitäten gezogen werden können, muss die Reflexion der vollzogenen Handlungsweise unterstützt werden.
- *Spezialisierung* - Aus dem Einsatz von Lerntechnologien ergeben sich häufig vertiefende Fragen zu präferierten Anwendungsbereichen. Spezialisierung bedeutet, den Nutzern schrittweise die Kenntnisse zu vermitteln, die für den bevorzugten Anwendungsbereich (z.B. bestimmte didaktische Szenarien, Technologien) benötigt werden.
- *Partizipation* - Lehrende sind selbst Peer-to-Peer-Lerner, d.h. sie schauen sich lieber etwas bei einem Kollegen ab, als an Schulungen teilzunehmen [Brem03]. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Lehrende selbst am ehesten in der Lage sind ihre Kollegen von den Vorteilen des E-Learnings zu überzeugen. In der Partizipationsphase sollen die Lehrenden selbst mithelfen, E-Learning-Anwendungen an der eigenen Hochschule zu etablieren.

Wie bereits angedeutet, stehen in jeder dieser Phasen geeignete Interventionen zur Verfügung. Diese werden im folgenden Abschnitt kurz charakterisiert.

3.3 Interventionen des CM-MB

Die Interventionen des CM-MB sind als Werkzeuge zu begreifen, mit denen der Veränderungsprozess gesteuert werden kann. Aus dem CM-MB lassen sich dabei drei Interventionskategorien ableiten: *Informationsbereitstellung*, *Kompetenzentwicklung* und *Vernetzung*.

3.3.1 Informationsbereitstellung

Eine wesentliche Komponente einer durchdachten Change Management-Strategie ist die effiziente Informationsbereitstellung und zielgruppengerechte Kommunikation. Dadurch wird das Thema E-Learning ins Gespräch gebracht und eine Öffentlichkeit erzeugt. Grundsätzlich werden hierbei zwei Ansätze unterschieden: Pull und Push.

- Ziel des *Pull-Ansatzes* ist die zentrale Bereitstellung von Informationen (z.B. durch Informationsbroschüre, Website oder Success Stories etc.). Damit wird Personen, die bereits Interesse zeigen, die Möglichkeit eingeräumt, relevante Informationen selbst anzufordern.
- Im Gegensatz zum Pull-Ansatz werden beim *Push-Ansatz* die Informationen dem Empfänger aktiv nahe gebracht (z.B. durch Flyer, Newsletter, redaktionelle Beiträge etc.). Der Lehrende ruft die Information nicht ab, sondern die Information kommt zu ihm. Damit soll die Aufmerksamkeit der Lehrenden, die bisher nicht erreicht werden konnten, auf das Thema E-Learning gelenkt werden.

3.3.2 Kompetenzentwicklung

Während durch die Informationsbereitstellung die Aufmerksamkeit und das Interesse der Lehrenden gefördert werden, zielen Maßnahmen der Kompetenzentwicklung darauf ab, die Lehrenden zur effektiven Nutzung der bereitgestellten Technologien zu befähigen (z.B. durch Coaching, Training, Consulting).

3.3.3 Vernetzung

Maßnahmen dieser Kategorie dienen dem Aufbau von Netzwerken. Anwender und Interessierte verschiedener Kompetenz-Levels sollen sich zum gegenseitigen Nutzen zusammenschließen. Auf diese Weise kann das informelle Lernen begünstigt und eine kollektive Wissensbasis aufgebaut werden (z.B. durch Workshops, Virtuelle Communities).

Abbildung 4 zeigt den Aufbau des CM-MB, inklusive der empfohlenen Einsatzphasen für die einzelnen Interventionen. Es wird deutlich, dass die Interventionen phasenübergreifend wirksam sind: So können Success Stories von der Aufmerksamkeits- bis hin zur Bewertungsphase eingesetzt werden, Coaching wird hingegen von der Erprobungs- bis hin zur Spezialisierungsphase empfohlen.

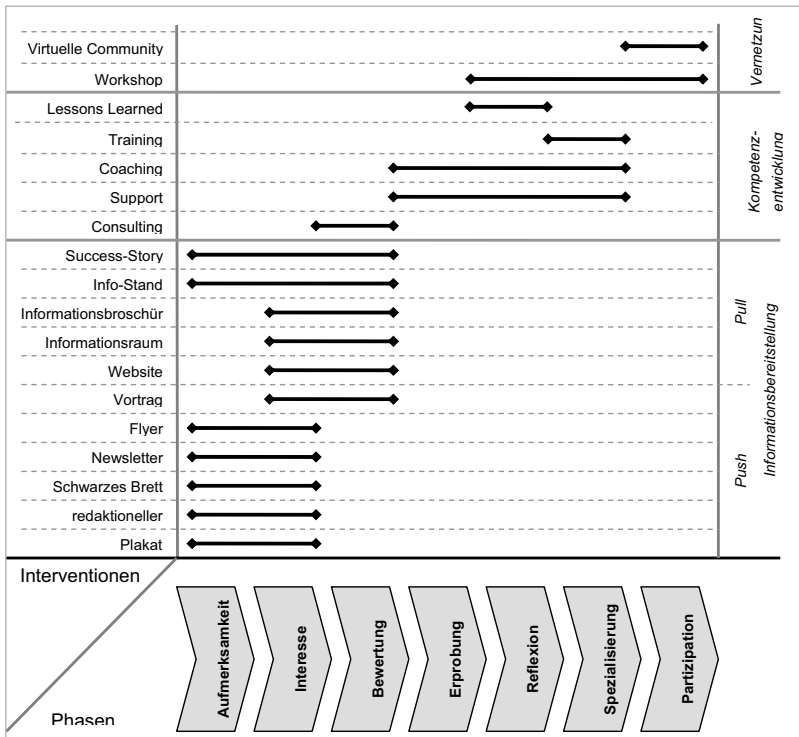


Abbildung 4: Der CM-MB, inklusive Phasen und Interventionen

In einem weiteren Teil des CM-MB wurden alle aufgeführten Interventionen nach einem einheitlichen Muster beschrieben, um auch Empfehlungen für die inhaltliche Gestaltung der einzelnen Interventionen geben zu können. Beschreibungskategorien waren dabei:

- Kurzcharakteristik,
- Einsatzkontext,
- Ablauf bzw. Aufbau Richtlinien,
- allgemeine Gestaltungsempfehlung und
- Good Practice.

Tabelle 1 zeigt exemplarisch die Charakterisierung der Intervention *Workshop* anhand der fünf Beschreibungskategorien.

Kurzbeschreibung
Ein Workshop ist eine Veranstaltung , in welcher sich eine kleine Gruppe intensiv, oft auch praktisch, mit einem bestimmten Thema auseinandersetzt. Zielstellung eines Workshops ist die gemeinsame Lösungsfindung und/oder die Vernetzung unterschiedlicher Interessengruppen .
Einsatzkontext
<p><i>Einsatzphasen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflexion • Spezialisierung • Partizipation <p>Das Besondere an einem Workshop ist, dass es dabei um <i>Erarbeiten von Lösungen</i> sowie um <i>gemeinsames Erreichen von Resultaten</i> geht. Workshops sind daher geeignete Werkzeuge, um:</p> <p>a) das Peer-to-Peer Lernen der Teilnehmer zu fördern und damit deren Kompetenzniveau zu steigern sowie b) E-Learning-Netzwerke aufzubauen und damit eine hochschulinterne Öffentlichkeit zu schaffen.</p> <p><i>Beispielthemen für Workshops:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Einführung von eLearning in bestimmten Organisationseinheiten (Fakultät, Lehrstuhl etc.). • Erarbeitung fachspezifischer Einsatz-Szenarien (z.B. eLearning im Maschinenbau) • Erarbeitung strategischer Einsatz-Konzepte für eLearning an der Hochschule (z.B. eLearning-Strategie)
empfohlener Ablauf
<p>Ein Workshop kann nicht durchgeplant werden wie beispielsweise eine Tagung, da ansonsten der kreative Geist der Veranstaltung verloren geht. Dennoch ist es wichtig wesentliche Phasen des Workshops zu durchlaufen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.) Vorstellungsrunde, um die Teilnehmer miteinander bekannt zu machen. 2.) Einführung in die Problematik und Gegenüberstellung von IST- und SOLL-Zustand → Herstellen von Ziel- und Problemkonsens 3.) Teilnehmer präsentieren eigene Lösungsansätze (absolvierte bzw. laufende Projekte). 4.) gemeinsame Diskussion und Bewertung der Vorschläge 5.) Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse
allgemeine Gestaltungsempfehlungen
<ul style="list-style-type: none"> → Zusammenstellung eines heterogenen Publikums (je heterogener das Publikum, desto fruchtbarer die gemeinsame Diskussion) → Meinungsführer und Beziehungspromotoren sollten eingeladen werden → eine begrenzte Anzahl von Themen vorbereiten (je mehr Themen diskutiert werden sollen, desto oberflächlicher die Diskussion) → Methodenwechsel (z.B. Wechsel zwischen Vortrag und gemeinsamen Arbeiten) sorgen für Abwechslung → das Vorführen von Good Practice-Anwendungen sorgt für Anschaulichkeit → einen kompetenten und erfahrenen Moderator auswählen
Good Practice
<p>Die BPS GmbH veranstaltet in regelmäßigen Abständen Workshops für/mit E-Learning-Akteure(n) der sächsischen Hochschulen. Themen der Veranstaltungen sind technologische und organisatorische Aspekte des E-Learnings. Darüber hinaus werden von den Ansprechpartnern der jeweiligen Hochschule selbst hochschulinterne Workshops, für Mitglieder der jeweiligen Einrichtung, initiiert und durchgeführt.</p>

Tabelle 1: Exemplarische Darstellung der Intervention *Workshop*

4. Der CM-MB im Einsatz

Der CM-MB wird seit dem SS2006 an den Hochschulen des Freistaates Sachsen in Zusammenhang mit der Einführung der landesweiten Lernplattform OPAL und in einzelnen E-Learning-Integrationsprojekten eingesetzt. In diesem Zeitraum sind sowohl die Nutzerzahlen als auch die Professionalität der Nutzung deutlich gestiegen. Waren im SS2006 lediglich 4.000 Nutzer auf der landesweiten Plattform registriert, so arbeiten aktuell etwa 16.500 Personen mit dem System (Stand: 15. Juli 2007). Inwieweit der Einsatz des CM-MB für diese Erfolge (mit)verantwortlich ist, lässt sich leider nicht eindeutig belegen. Einen wesentlichen Beitrag für diese positive Entwicklung des E-Learning an den sächsischen Hochschulen, leistete sicherlich das systematische Change Management, welches mit dem CM-MB unterstützt und professionalisiert werden konnte.

Literatur

- [Brem03] Bremer, C. (2003): Hochschullehre und Neue Medien. Medienkompetenz und Qualifizierung für Hochschullehrende. In: Welbers, U. (Hrsg.): Hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung. Bertelsmann. Gütersloh. sowie Unter: http://www.bremer.cx/paper17/paper_bremer17.pdf (Stand: 26.04.2007)
- [DoLa95] Doppler, K. & Lauterburg, C. (1995): Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten. (4.Aufl.), Campus-Verlag. Frankfurt.
- [Eule06] Euler, D., Hasanbegovic, J., Kerres, M., & Seufert, S. (2006). Handbuch der Kompetenzentwicklung für E-Learning Innovationen. Eine Handlungsorientierung für innovative Bildungsarbeit in der Hochschule. Bern: Hans Huber.
- [Haus04] Hauschildt, J. (2004): Innovationsmanagement. (3.Aufl.), Vahlen. München.
- [Koll98] Kollmann, T. (1998): Akzeptanz innovativer Nutzungsgüter. Konsequenzen für die Einführung von Telekommunikations- und Multimediasystemen. Gabler. Wiesbaden.
- [Lewi63] Lewin, K. (1963): Feldtheorie in der Sozialwissenschaft. Huber. Bern, Stuttgart.
- [Pape05] Pape, B. (2005): Organisation der Softwarenutzung. Theoriebildung und Fallstudien zur Softwareeinführung und Benutzerbetreuung. Berlin: Logos.
- [Roge95] Rogers, E. M. (1995): Diffusion of innovations. Free Press: New York.
- [Stan97] Stangl, W. (1997): Allgemeines Lernmodell nach Lewin. Werner Stangls Arbeitsblätter. Veröffentlicht: 1997. Unter: <http://paedpsych.jk.uni->

linz.ac.at/internet/arbeitsblaetterord/LERNTECHNIKORD/LernenLewin.html
[Stand: 26.04.2007]