

## Systematische Entwicklung und Implementation einer E-Learning-Strategie

Claude Müller Werder, Prof. Dr. Zentrum für Innovative Didaktik, ZHAW

### 1 Kontext und Ziele

Die School of Management and Law (SML) ist mit über 3800 BSc und MSc Studierenden sowie über 1800 Teilnehmenden in der Weiterbildung das grösste Departement der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). E-Learning ist an der SML wie auch an anderen Hochschulen kein neues Thema. Mit eigenen Toolentwicklungen z.B. im Bereich serious games, classroom response Systemen, Selbstlerneinheiten, aber auch mit didaktischer Beratung und Unterstützung der Dozierenden werden schon seit Jahren Trends aufgegriffen, Ideen umgesetzt und experimentiert. Zusätzlich wurden Projekte zur Flexibilisierung der Studiengänge initiiert, die die Präsenzzeiten verringern und online Anteile erhöhen. Um diese Ansätze allerdings nachhaltig und dauerhaft in der Organisation zu verankern, ist die Entwicklung einer kohärenten Entwicklungs- und Implementationsstrategie für E-Learning notwendig. Diese soll Studierende und Dozierende bei der Gestaltung der Lehr- und Lernprozesse effizient und effektiv unterstützen und damit die Attraktivität des Bildungsangebotes erhöhen. Im Hinblick auf die Implementation wurde darauf geachtet, dass die Bedingungen für einen erfolgreichen Change-Prozess im pädagogischen Bereich gegeben sind. Dazu diente die Change-Matrix von Knoster als Analyserahmen. Dieser wurde auch für weitere didaktische Innovationen an der SML als Analyserahmen eingesetzt, wie z.B. die Entwicklung und Implementation von Kompetenzrastern in allen Studiengängen der SML (siehe z. B. Baumgartner & Müller, 2019).

In dieser Case-Präsentation soll die Change-Matrix als Analyserahmen eingeführt und anhand des Beispiels der Implementation einer E-Learning-Strategie erklärt und deren Anwendung für weitere pädagogische Innovationen diskutiert werden.

### 2 Einführung Change-Matrix

Die Einführung von E-Learning und neuen Lernmedien im Hochschulbereich ist mit verschiedenen Widerständen verbunden und die Resultate sind häufig ernüchternd (Seufert & Meier, 2013). Ein für die Praxis taugliches Modell, um Probleme bei einer Implementation zu eruieren und den Prozess zu planen, ist die Change-Matrix von Knoster (siehe untenstehende Abbildung).

Bedingungen für erfolgreichen Change-Prozess					Folgen
Vision	Anreize	Ressourcen	Kompetenzen	Aktionsplan	= <i>Change</i>
	Anreize	Ressourcen	Kompetenzen	Aktionsplan	= <i>Konfusion</i>
Vision		Ressourcen	Kompetenzen	Aktionsplan	= <i>Widerstand</i>
Vision	Anreize		Kompetenzen	Aktionsplan	= <i>Frustration</i>
Vision	Anreize	Ressourcen		Aktionsplan	= <i>Angst</i>
Vision	Anreize	Ressourcen	Ressourcen		= <i>Tretmühle</i>

Abb. 1: Change-Matrix (in Anlehnung an Knoster & Peshak George, 2006)

Die fünf in der Matrix enthaltenen Elemente sind notwendige Bedingungen, um den Widerstand gegenüber Veränderungen zu überwinden und einen erfolgreichen Wandel zu bewirken. Falls nur ein Element fehlt, kann es zu verschiedenen negativen Folgen wie Konfusion oder Frustration kommen, welche einen erfolgreichen Veränderungsprozess verhindern.

## 2.1 *Vision*

Neben der klaren Zielausrichtung muss in der Vision auch die Haltung der Hochschule zu E-Learning zum Ausdruck kommen. Von zentraler Bedeutung ist zudem, dass die Vision von möglichst allen Hochschulakteuren getragen wird, wobei der Leitung eine Schlüsselrolle zukommt. Die E-Learning Strategie ist deshalb, wie einleitend beschrieben, durch einen mehrstufigen Abstimmungsprozess entwickelt worden, der möglichst alle Anspruchsgruppen mit einbezieht.

Bei der Kommunikation der Vision an der SML hat sich herausgestellt, dass die Beweggründe des verstärkten Einsatzes von E-Learning erklärt werden müssen. Bei einem Teil der Dozierenden gab es die Befürchtung, dass der verstärkte E-Learning-Einsatz zu einem Personalabbau führen könne, dass Dozierende beispielsweise durch Lernvideos und weitere digitalen Lernressourcen ersetzt werden. Es ist darum nötig, die strategischen Ziele des E-Learning-Einsatzes immer wieder zu verdeutlichen. Ein wichtiges Argument gegenüber dem Vorwurf des Personalabbaus ist zudem, den Stundenfaktor bei den Blended-Learning-Studiengängen gleich zu gestalten wie bei den konventionellen Studiengängen. Die Präsenzzeit reduziert sich in den Blended-Learning-Lehrgängen um die Hälfte, aber die dabei freiwerdende Arbeitszeit der Dozierenden steht nun für die Vorbereitung und Begleitung der Onlinephase zur Verfügung.

## 2.2 *Anreize*

Anreize sind bei der Einführung einer didaktischen Innovation wie E-Learning von entscheidender Bedeutung. Viele Dozierende sind zwar intrinsisch an der Verbesserung der Lehrqualität interessiert, der Druck zur Akquise von Drittmitteln und zum Publizieren führt aber an Hochschulen häufig dazu, dass diese wenig Priorität bekommt.

Die Erfahrung an der SML zeigt, dass viele Dozierende grundsätzlich an den neuen technischen Möglichkeiten wie der Produktion von Lernvideos interessiert sind und diese als Möglichkeit zur eigenen Kompetenzentwicklung schätzen. Die Vertiefung des E-Learning-Angebots in den bestehenden Lehrgängen und insbesondere die Entwicklung der neuen Blended-Learning-Lehrgänge Flex sind jedoch mit entsprechendem Mehraufwand verbunden, so dass auch externe Anreize erforderlich sind.

An der SML sind in folgende Anerkennungssysteme etabliert worden:

- Betonung der Bedeutung von E-Learning und der Lehre durch die Leitung mit entsprechender Honorierung des Engagements (z.B. bei der Stellenbesetzung oder individuellen Lohnerhöhungen).
- Einführung eines Teaching Awards im vergangenen Jahr, welcher besonderes Engagement in der Lehre nicht nur anerkennt, sondern auch finanziell belohnt.
- Integration der Entwicklung von E-Learning-Lernobjekten als Ziele der operativen Jahresplanung aller Institute und Zentren.

An der SML kommt der studentischen Evaluation der Lehrqualität eine traditionell hohe Bedeutung zu. Mit der Aufnahme von E-Learning als zusätzliche Erhebungstems wurde die Beurteilung des Umfangs und der Qualität von E-Learning nun auch durch die Studierenden vorgenommen und hat damit ein angemessenes Gewicht in der Veranstaltungsbeurteilung.

## 2.3 *Ressourcen*

Die Entwicklung, aber auch die Pflege des E-Learning-Angebots benötigt einen beträchtlichen Aufwand. Insbesondere der Aufbau des Blended-Learning-Angebots muss mit entsprechenden Ressourcen unterstützt werden, sonst führt dies bei den Dozierenden rasch zu Frustrationen. Erfahrungen an der SML zeigen beispielsweise, dass für eine Veranstaltung von 3 ECTS mit einem zusätzlichen Arbeitsaufwand von über 100 Stunden zu rechnen ist. Diese Entwicklungsstunden stehen den Dozierenden neben der Veranstaltungspauschale zusätzlich zur Verfügung. Weiter muss als Ressourcen auch eine adäquate technische Infrastruktur zur Verfügung stehen sowie ein technisch-

didaktischer Support. Der Support wird an der SML durch ein personell gut ausgestattetes didaktisches Zentrum gewährleistet, welches den gesamten Implementationsprozess unterstützt und steuert.

## 2.4 Kompetenzen

Die notwendigen Kompetenzen bei der Einführung und der Umsetzung der E-Learning Strategie sicherzustellen ist Bestandteil der Strategie selbst und entsprechend berücksichtigt.

Für die Dozierenden wird dabei darauf geachtet, die Kompetenzentwicklung möglichst individuell zu gestalten. Dozierende werden dazu verpflichtet, mittels eines Online-Tools periodisch eine Selbsteinschätzung ihres Kompetenzstandes vorzunehmen und diese mit dem Vorgesetzten zu diskutieren und individuelle Entwicklungsmassnahmen festzulegen (siehe auch Müller, Di Giusto, Gross & Koruna, 2016).

## 2.5 Aktionsplan

Der Aktionsplan in Form einer Road Map war über vier Jahre angelegt und beinhaltete neben den erwähnten Umsetzungsmassnahmen auch das Controlling. Aus Sicht der Organisationsentwicklung hat sich ein systematischer, breit abgestützter Prozess zur Strategieerarbeitung als wertvoll erwiesen, denn nur ein solcher kann eine nachhaltige Implementation einer E-Learning-Strategie wesentlich fördern. Zwar hilft die Change-Matrix von Knoster bei der Antizipation von Schwierigkeiten und Widerständen, eine langfristige und nachhaltige Implementation bleibt aber ein schwieriger Prozess, der von allen Beteiligten der Organisation getragen und unterstützt werden muss.

## 3 Diskussion Befunde

Im Workshop sollen die vorliegenden Befunde zum Impact der Strategie analysiert werden (siehe auch Müller, Lübcke & Alder 2017; Müller, Stahl, Alder & Müller, 2018). Neben der Effektivität und Effizienz soll insbesondere auch die Veränderung der Hochschulkultur kritisch diskutiert werden. Ein verstärkter E-Learning-Einsatz führt nämlich beispielsweise durch die zeitliche und räumliche Lernflexibilität nicht nur zu einer Veränderung der Präsenz bei den Studierenden, sondern auch zu einer Rollenveränderung resp. -erweiterung von der Wissensvermittlung zur Entwicklung und Begleitung von virtuellen Lernumgebungen bei Dozierenden.

## 4 Literaturverzeichnis

- Baumgartner, A. & Müller, C. (2019). Entwicklung von praxisorientierten Kompetenzrastern: Empirische Befunde aus der Validierung im Rahmen einer Arbeitgeberbefragung. In S. Heuchemer, B. Szczyrba und T. van Treec (Hrsg.), *Hochschuldidaktik erforscht Qualität : Profilbildung und Wertefragen in der Hochschulentwicklung III* (S. 63-78). Köln: TH Köln.
- Knoster, T. P., & Peshak George, H. (2006). Realizing durable and systematic behaviour change in schools: guiding questions. *Communiqué – Newspaper of the National Association of School Psychologists*, 30(6), 34–37.
- Müller, C., Di Giusto, F., Gross, S. & Koruna, S. (2016). Teaching in the Digital Age: Adaptation and Competency Development for Academics. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 11(5). 187-203.
- Müller, C., Lübcke, M. & Alder, M. (2017). *Wissenschaftliche Begleitforschung FLEX, Report Assessment-Stufe 2015-2017. Innovation in Higher & Professional Education 7*. Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.21256/zhaw-3496>
- Müller, C., Stahl, M., Alder, M. & Müller, M. (2018). Learning effectiveness and Students' perceptions in a flexible learning course. *European Journal of Open, Distance and e-Learning (EURODL)*, 21(2), 44-53.
- Seufert, S. & Meier, C. (2013). E-Learning in Organisationen. Nachhaltige Einführung von Bildungsinnovationen. In M. Ebner & S. Schön (Hrsg.), *Lehrbuch für Lernen und Lehren mit Technologien (L3T)*. <http://l3t.eu/homepage/das-buch/ebook-2013/kapitel/o/id/124/name/e-learning-in-organisationen>