

## Claudia Bremer: Kooperative Medienproduktion und Entwicklung von Bildungsangeboten mit Unternehmen und Weiterbildungseinrichtungen



*Claudia Bremer*  
*studiumdigitale*  
*Zentrale eLearning-Einrichtung der Goethe-Universität Frankfurt/Main*  
*bremer@rz.uni-frankfurt.de*

### Abstract

studiumdigitale, die zentrale eLearning-Einrichtung der Goethe-Universität Frankfurt, hat im Rahmen ihrer Beratungs- und Supporttätigkeit in den letzten Jahren zunehmend standardisierte Instrumente und Prozesse zur Einführung von eLearning entwickelt. Diese Instrumente werden inzwischen nicht nur im Hochschulkontext, sondern auch bei Unternehmen und Bildungseinrichtungen eingesetzt. Im Kontext von Kooperationsprojekten und Beratungen wendet studiumdigitale das in der Hochschule schon etablierte Vorgehensmodell AKUE auch außerhalb der Universität ein und entwickelt gemeinsam mit Partnern eLearning-Angebote oder begleitet Firmen und Bildungseinrichtungen bei der Einführung von eLearning durch Organisationsentwicklungsprojekte.

## 1 Wirtschaftlichkeit von eLearning und Vorgehensmodell AKUE

### 1.1 Kosten und Nutzen von eLearning

Die Einführung von eLearning in Organisationen, die Entwicklung von online Lerninhalten und die Betreuung von Blended Learning ist mit Kosten und oftmals auch mit organisatorischen Umstellungen verbunden. Unbestritten wird daher sein, dass im Angesicht knapper Hochschulmittel mit dem Einsatz dieser Ressourcen daher immer ein Mehrwert wie einer Verbesserung der Lehrsituation, die Erprobung und Umsetzung neuer didaktischer Konzepte, eine bessere Betreuung der Lernenden und deren höherer Lernerfolg usw. verbunden sein sollte (Bremer, 2010). Dies gilt umso mehr für die Einführung von eLearning in Unternehmen, die oftmals noch viel stärker im Vorfeld einer Innovation deren Nutzen und den effizienten Mitteleinsatz betrachten.

In Hochschulen noch wenig verbreitet sind strukturierte Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen von eLearning. Erste Ansätze bieten die Entwicklung von Geschäftsmodellen, in denen Wirtschaftlichkeitsanalysen zugrunde gelegt werden (vom Brocke, 2007). Gleichzeitig bergen solche Betrachtungen ein großes Problem in sich: während die zu einer Wirtschaftlichkeitsberechnung heranzuziehenden Kosten sich stellenweise zwar noch quantifizieren lassen, verschließen sich die Nutzen dagegen oftmals einer solchen Erhebung und lassen sich monetär gar nicht mehr ausdrücken.

Versuche, dem Abhilfe zu leisten, sind in Ansätzen vorhanden, wie sie im IT-Bereich verwendet werden: Standardverfahren zur Nutzenbewertung, die auf „Kennzahlen“ und „Bewertungen mit empirischen Nutzdaten“ zurückgreifen, wie sie Pana-Schubert et. al. beispielsweise vorstellen.<sup>1</sup> Ziel ist hierbei, Nutzen z.B. durch Befragungen und Einschätzungen von Nutzern zu erheben, wie sie beispielsweise auch durch Befragung von Studierenden im Bereich eLearning vorgenommen werden.

Lösungen für das Problem der Nichtquantifizierbarkeit des Nutzens bieten auch Wirksamkeitsanalysen: Hier werden im Vorfeld die angestrebten Ziele definiert und anschließend

---

<sup>1</sup> Pana-Schubert, Viktor; Rogalski, Sven et. al. (2004 - 2008): Das PLM Portal:  
<http://sambal.fzi.de/index.php?id=977> [8.2.2010]

deren Erreichung gemessen, wobei hier auch nicht-monetäre Ziele beschrieben werden können (Seibt 2001). In einer detaillierten Nutzwertanalyse werden Ziele und Teilziele definiert, deren Zielerreichungsgrad entlang des Prozesses und am Ende gemessen wird. Dies führt zumindest zu einer detaillierteren Betrachtung der mit eLearning verbundenen Zielsetzungen als dies bisher oftmals an Hochschulen vorgenommen wird. Mögliche definierte Nutzengrößen können dabei z.B. geringere Durchfallquoten in Klausuren, eine höhere Anzahl an regelmäßig Teilnehmenden an den Übungen, bessere Betreuung der Teilnehmenden oder Kosteneinsparungen für die Betreuung usw. sein (während die letztgenannte Nutzengröße sich eher seltener realisieren lässt; vgl. Hoppe et. al., 2007).

Weitere Nutzenkategorien von eLearning für eine entsprechende Betrachtung könnten wie folgt unterschieden werden:



Abb. 1: Nutzenpotentiale von eLearning (Bremer; Krömker ;Voß, 2009)<sup>2</sup>

Deutlich wird in dieser Abbildung, dass entlang der horizontalen Achse Ebenen unterschieden werden, auf denen sich die jeweiligen Nutzen in der Organisation entfalten: auf der Ebene der Gesamtorganisation lassen sich Aspekte wie Imagegewinn, Verbesserung der Studienbedingungen an der Hochschule, Erschließung neuer Zielgruppen und Marktchancen usw. nennen. Vorteile der Flexibilisierung der Lehre lassen sich dagegen vor allem einer einzelnen Lehrveranstaltung oder einem Studienangebot zuordnen.

Wichtig ist die Zuordnung der Nutzen- und Kostengrößen den jeweiligen Ebenen der Organisation – soweit möglich – auf denen sie anfallen: Während der hochschulweite Betrieb einer Lernplattform Kosten auf der Ebene Gesamtorganisation verursacht, so wird die Qualifizierung von MitarbeiterInnen zur Betreuung von online Kursen neben den Kosten für die Fortbildung auch deren Zeiteinsatz zu Lasten des Instituts verursachen. Interessant ist in diesem Zusammenhang beispielsweise die Frage, ob sich eine Hochschule hierzu

- a) die Veranstaltung einer eigenen Fortbildungsreihe leistet,
- b) externe Angebote nutzt oder
- c) einzelne Inhouse-Veranstaltungen von außen einkauft.

Genau solche Überlegungen sind Wirtschaftlichkeitsüberlegungen, die eine effiziente Ressourcennutzung rund um eLearning anstreben. Eine eigene Fortbildungsreihe führen beispielsweise die Goethe-Universität Frankfurt<sup>3</sup> (Bremer, 2006a) und einige Berliner Hochschulen<sup>4</sup> (Grote, 2008) (Löhrmann, 2003) durch.

<sup>2</sup> „Enabling Technology“ beschreibt, dass in einem Bereich durch den Medieneinsatz bestimmte Angebote überhaupt möglich werden wie beispielsweise ein berufsbegleitendes Studienangebot.

<sup>3</sup> Universität Frankfurt/Main: <http://www.studiumdigitale.uni-frankfurt.de/workshopreihe/index.html>

Anhand dieser Überlegung soll nur deutlich gemacht werden, welche verschiedenen Entscheidungen hier getroffen werden können. Betrachtet man diese Auswahl im Hinblick auf Abb. 1, so spielen hier neben Überlegungen wie Verbesserung der Qualität in der Lehre (Bremer, 2006a) auch sicherlich Aspekte wie Imagegewinn oder Erschließung neuer Einnahmequellen durch Öffnung des Angebotes nach außen eine Rolle. Stellt man die meist nur geringen Einnahmen aus solchen Fortbildungsreihen den Kosten gegenüber, so wird dies oftmals nur durch den Erwerb von Fördermitteln wie beispielsweise für OLL der TU Berlin finanzierbar oder durch die Erhöhung von Teilnahmegebühren wie sie beispielsweise SCIL erhebt<sup>5</sup> – erst dann werden diese Angebote wirtschaftlich interessant und dienen nicht mehr nur vorrangig der Fortbildung der eigenen MitarbeiterInnen.

Dieselbe Überlegung lässt sich beispielsweise auch für den Betrieb von Lernplattformen anstellen – auch hier spielt es meist eine Rolle, auf welcher Ebene der Betrieb der Infrastruktur vorgenommen wird: In einem Fachbereich, in einer zentralen Einrichtung, wie Rechenzentrum oder eLearning-Zentrum, oder durch externe Dienstleister.<sup>6</sup>

Hilfreich ist an dieser Stelle, die Ebenen der Betrachtung einzuführen: auf welcher Ebene wird ein Nutzen realisiert, entstehen Kosten und wie lassen sich diese zuordnen? (Antweiler 1995)

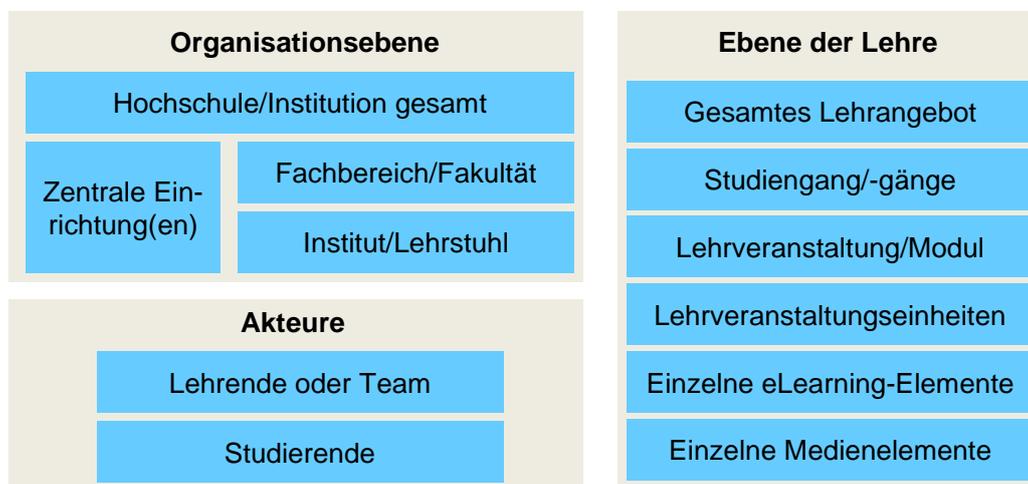


Abb. 2: Ebenen der Betrachtung von Nutzen und Kosten (Bremer; Krömker; Voß 2009)

Aus der Betrachtung dieser Ebenen und der Allokalisierung von Kosten und Nutzeneffekten lassen sich wichtige Hinweise zur Verortung von eLearning-Diensten ableiten: während es ineffizient ist, Lernplattformen in jeder Abteilung eines Unternehmens oder Fachbereichs einer Hochschule zu betreiben, ist es gegebenenfalls vorteilhaft, Kompetenzen zur Planung und Durchführung von eLearning auf diesen Ebenen zu vermitteln und aufzubauen. Dasselbe gilt für Nutzeneffekte: während es auf der Ebene der gesamten Hochschule oder Bildungseinrichtung positiv wirken kann, sich durch eLearning ein neues Profil, einen innovativen Charakter zu geben, so wirken direkte Effizienzeffekte wie eine bessere Betreuung vor allem von Lernenden auf der Ebene eines Fachbereichs. Daher hilft es, in einem ersten Schritt, die Ebenen der Kosten- und Nutzen zu betrachten: auf welcher Ebene wirken die einzelnen Mehrwerte, Kosten und Verbesserungen?

## 1.2 Vorgehensmodell AKUE

Um eine solche Analyse schon im Vorfeld der Einführung und Umsetzung von eLearning-Maßnahmen vornehmen zu können, hat die studiumdigitale, die zentrale eLearning-Einrichtung der Goethe-

<sup>4</sup> FU Berlin: <http://www.cedis.fu-berlin.de/service/schulungen/index.html>

TU Berlin: [http://www.zek.tu-berlin.de/v-menue/wissenschaftliche\\_weiterbildung/e-learning/angebot/kurse/online\\_lehre\\_lernen/](http://www.zek.tu-berlin.de/v-menue/wissenschaftliche_weiterbildung/e-learning/angebot/kurse/online_lehre_lernen/)

<sup>5</sup> <http://www.scil.ch/index.php?id=seminare>

<sup>6</sup> Einige Hochschulen nehmen hier durchaus externe Dienstleister in Anspruch wie bspw. die FH Frankfurt/Main für den Betrieb ihrer Moodle Plattform

Universität Frankfurt, ein standardisiertes Verfahren mit Instrumenten auf verschiedenen Ebenen und Phasen entwickelt. Ziel dieses als AKUE bezeichneten Vorgehensmodells ist, in den Phasen Analyse, Konzeption, Umsetzung und Evaluation (die dem Modell seinen Namen gaben), einen effizienten Ressourceneinsatz schon ab der Planung sicher zu stellen. Angestrebt wird dabei die optimale Entscheidung über die Verortung verschiedener Dienste, Leistungen und Kompetenzen und zum anderen die Überprüfbarkeit und regelmäßige Betrachtung des Projektfortschrittes. Denn nur durch die frühe Definition von Meilensteinen und angestrebten Zielen und Ergebnissen können Fortschritte im Projektverlauf überprüft und ggf. Anpassungen vorgenommen werden (vom Brocke et. al., 2007).

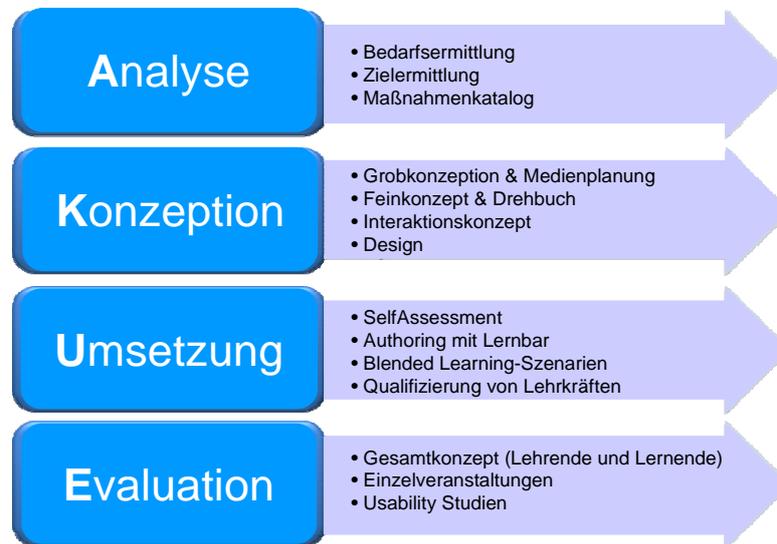


Abb. 3: Vorgehensmodell AKUE von studiumdigitale

AKUE unterteilt verschiedene Phasen, in denen unterschiedliche Instrumente und Verfahren angewandt werden (Bremer, 2009). Dabei werden in jeder Phase, aber vor allem auf der ersten, immer wieder die in Abb. 2 dargestellten Ebenen in Betracht genommen.

### 1.2.1 Analyse

In der Phase 1, der Analysephase, geht es um die Entscheidung,

- um was geht es? Was ist das Ziel? Was soll verändert, eingeführt werden? Usw.
- Auf welcher Ebene findet eine Innovation statt?
- Welche Maßnahmen sind zielführend?
- Was soll wann erreicht werden? Wie wird dies gemessen?

Hier wird eine so genannte „Road Map“ für das Projekt entwickelt, ein Projektplan mit Meilensteinen, Arbeitspaketen und ein Maßnahmenplan. Zugleich werden Mehrwerte und Ziele definiert, angestrebte Nutzengrößen und deren Messbarkeit und Überprüfung. Auf der Ebene einer gesamten Organisation können hier die Potentiale des Einsatzes Neuer Medien für eine Gesamtorganisation, ein Institut oder ein Team identifiziert werden oder der Mehrwert eines einzelnen Bildungsangebotes identifiziert werden. Maßnahmenkataloge umfassen beispielsweise die Planung von Qualifizierungsangeboten für die MitarbeiterInnen einer Einrichtung zur Betreuung und Konzeption von eLearning-Veranstaltungen, die Entscheidung für einen Medienproduktionsprozess mit den Schritten Grobkonzept – Feinkonzept – Drehbuch – Umsetzung usw. oder ganze Organisationsentwicklungsvorhaben mit Kickoff-Veranstaltungen und einem Phasenkonzept zur Einbindung neuer Zielgruppen/Abteilungen.

### 1.2.2 Konzeption

Die Konzeptionsphase sieht je nach Projektart verschiedene Verläufe vor. In Organisationsentwicklungsvorhaben werden Settings (genannt: Architekturen<sup>7</sup>) geplant, die die

<sup>7</sup> Entlehnt aus dem systemischen Coaching-Bereich.

Einbindung verschiedener Akteursräume (Zielgruppen) entlang einer zeitlichen Linie vorsehen. Ebenso können die Einführung technischer Plattformen oder ein dedizierter Medienproduktionsprozess geplant werden. Im Falle des letzteren sieht AKUE die Vorgehensweise Grobkonzept – Feinkonzept – Drehbuch vor, das in den nächsten Phasen in die Umsetzung, das Testing und die Implementierung mündet. Für Grob- und Feinkonzept sowie Drehbücher stehen Vorlagen bereit, die je nach Angebots- und Veranstaltungsform angewandt werden können.

Zur Veranschaulichung hier beispielhaft die Struktur eines Grobkonzeptes für ein Blended Learning-Angebot:

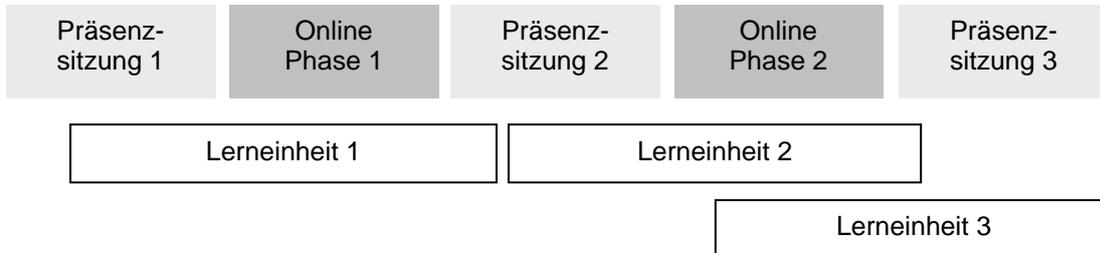


Abb. 4: Beispiel Struktur eines Grobkonzeptes

Dazu korrespondierend eine Planungstabelle, wie sie in AKUE verwendet wird:

Lerneinheit Nr./Name	Datum/ Dauer	Online/ Präsenz	Lern-ziele	Inhalte	Methoden/ Aufgaben/ Sozialform	Medien	Workload (Lernzeit)	Betreuungs-aufgaben	Betreuungs-aufwand (-zeit je Aufgabe)
LE 1		P1							
		O1							
		P2							
LE 2		P2							
		O2							
		P3							

Abb. 5: Planungstabelle für das Grobkonzept

Im Grobkonzept werden auch Interaktionen zwischen den Teilnehmenden (Methoden, Aufgaben, Sozialformen) und die Betreuung geplant sowie der Aufwand für Lernende und Lehrende. Anschließend folgt das darauf aufbauende Feinkonzept, das auch das Drehbuch vorbereitet:

Nr.	Titel/ Lernziel	Inhalt	Seiten-typ	Seiten-anzahl	Zeit (min)	Medien/ Anmerkungen
Lernmodul Nr.						

Abb. 6: Beispiel Struktur eines Feinkonzeptes

Während das Grobkonzept vorrangig die inhaltliche, didaktische und methodische Struktur eines Kurses und von Lerneinheiten plant, dient das Feinkonzept schon der Vorbereitung der Medienproduktion von eLearning-Content und dem anschließendem Drehbuch. Die Schritte bis zum Grobkonzept werden auch bei der Planung von Blended Learning- und reinen Online-Veranstaltungen vorgenommen, für die keine Medienproduktion vorgesehen ist und haben sich als sehr hilfreich erwiesen. In Medienproduktionsprojekten ist der Übergang von Grob- zu Feinkonzept fließend und eine Fortentwicklung, d.h. aufbauend und nicht Extraaufwand für den Kunden. An das Grobkonzept schließt sich das Drehbuch an, das ja nach Autorentool oder Umsetzung unterschiedlich ist. Neben den für das hauseigene Autorentool LernBar vorliegenden Drehbuchvorlagen werden auch Drehbücher für Animationen, Simulationen, Sprecher- und Videoaufzeichnungen und -schnitt erstellt.

### **1.2.3 Umsetzung und Implementierung sowie Qualitätssicherung**

In der Umsetzungsphase findet je nach Maßnahmenplanung aus Phase 1 die Medienproduktion statt, werden Trainer geschult oder Workshops zur Organisationsentwicklung durchgeführt. Die Qualitätssicherung erfolgt auf dieser Ebene einerseits durch die Beobachtung des Umsetzungsprozesses: werden Meilensteine und Kostenpläne eingehalten? Andererseits durch Tests des Angebotes selbst. Im Falle einer Medienproduktion wird eine frühzeitige Erprobung der Pilotanwendungen durch Vertreter der potentiellen Zielgruppe angestrebt, um die Kosten späterer Änderungen niedrig zu halten. Gleichzeitig werden Entwicklungen umfassend durch Auftraggeber und Entwickler getestet bevor sie in die Anwendung kommen. In der Implementierungsphase erfolgt abschließend die Evaluation der Gesamtveranstaltung und der digitalen Inhalte entlang deren realen Nutzung. Neben Interviews kommen Online-Fragebögen am Ende von Lernheiten, User Tracking, Eye Tracking sowie Lernerfolgsmessungen zum Einsatz. Die Evaluationsergebnisse fließen wiederum in die Konzeption des Angebotes zurück, was ggf. zu Verbesserungen führen kann, wenn diese umgesetzt werden.

## **2 AKUE mit Unternehmen und Bildungseinrichtungen**

studiumdigitale hat sich inzwischen dem Markt geöffnet und gemeinsam mit Unternehmen und Bildungseinrichtungen webbasierte Lernprogramme und Bildungsangebote entwickelt und dabei das oben beschriebene Vorgehensmodell und Beratungsinstrument AKUE angewandt. Exemplarisch sollen einige Beispiele dieser Zusammenarbeit vorgestellt werden.

### **2.1 Medienproduktion**

Gemeinsam mit einem großen deutschen Automobilhersteller hat studiumdigitale eLearning-Content entwickelt und die Einführung von eLearning in einem Inhouse-Training des Auftraggebers begleitet.

Ausgangssituation war die Durchführung einer fast zweijährigen unternehmensinternen Expertenausbildung, die als Präsenztage jeweils freitags stattfand. Nachteil waren hohe Reisekosten, hoher Zeitaufwand für die Teilnehmenden und eine stark durch Frontalunterricht geprägte Lehre, während die Teilnehmenden jedoch auch praktische Kenntnisse erwerben und sich vernetzen sollten. Die Analysephase ergab eine Umgestaltung auf wöchentliche Blöcke, die quartalsweise stattfanden und eine Fortbildung der Trainer im Bereich eLearning und Medienproduktion, die Einführung von eLearning-Content im Präsenzunterricht und für die Selbstlernphasen sowie von technischer Infrastruktur.

Ziel war, dass die Teilnehmenden einerseits Reisezeiten und -aufwand sparen können, sich in der geblockten Präsenzphase besser vernetzen können und mehr Zeit für den Erwerb praktischer Kenntnisse haben und zugleich ein Trainer mehr Teilnehmer zeitgleich betreuen kann. Letzteres wurde dadurch umgesetzt, dass Übungen, die Gruppen in Zeitfenstern von zwei bis drei Stunden im Präsenzunterricht bearbeiten, auf dem Laptop bereitgestellt werden - angereichert mit Filmen, Quizzes, usw. Ein Präsenztag unterteilt sich daher in Frontalunterricht in Form von einführenden Vorträgen und anschließenden Übungen, die jetzt von nur einem statt früher zwei Trainern betreut werden können, da die Gruppen ihre Aufgabenstellung durch online Inhalte erfahren. Vorteil ist: die Gruppen können jetzt die Bearbeitung der Aufgabe innerhalb der Zeitfenster selbst takten und wenden sich nur bei Fragen an den Trainer, der als Betreuer im Raum verfügbar ist. Früher musste er dagegen laut im Raum die einzelnen Schritte der Aufgabe ankündigen und konnte so auch nicht die unterschiedlichen Bearbeitungstempi der Gruppen berücksichtigen. Zudem stehen den Teilnehmenden die kompletten Aufgabenstellungen sowie Selbsttests und die Aufzeichnungen aller Vorträge als Vorbereitung auf die Klausur und zum Nachschlagen für ihre Praxisprojekte in den Werken in der Selbstlernphase bereit.

In der Konzeptionsphase erfolgte eine kooperative Konzeptentwicklung zwischen studiumdigitale und den Trainern des Automobilherstellers. Grob- und Feinkonzepte wurden in ein- bis zweitägigen Workshops gemeinsam entwickelt, anfangs wurden Schulungen zum Thema Didaktik, online Lernen, Methoden usw. durchgeführt und Auftaktmeetings mit allen Beteiligten durchgeführt. Auch die Drehbücher wurden kooperativ entwickelt, dies aber verstärkt über dezentrale Kooperation: Versionen

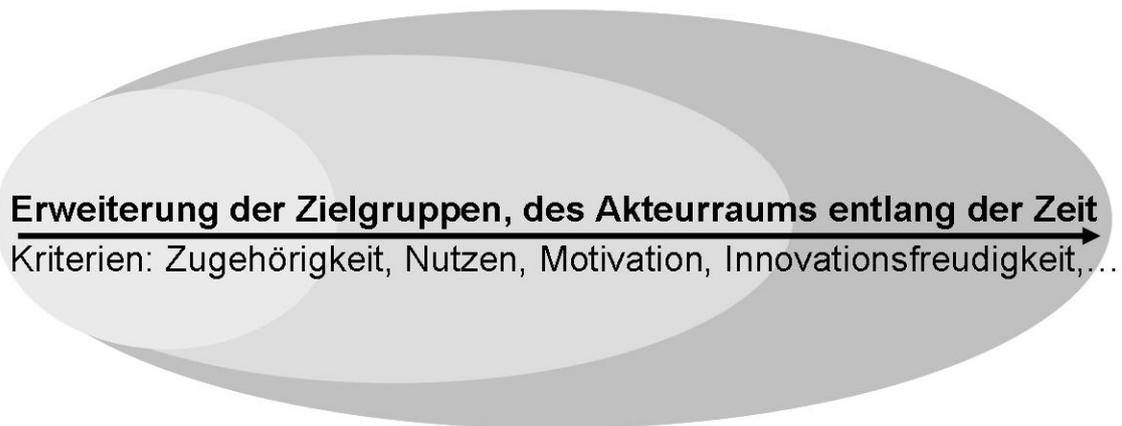
wurden in einem Groupwaretool abgelegt, dazu Materialien, Anlagen wie Filme und Bilder usw. Hier erfolgte eine konsequente Absprache über Vorgehensweise, Versionierungen, Freigaben und Testing.

Mit zunehmendem Wissen und Kompetenzen der Trainer des Kunden, konnte der Betreuungsaufwand der Konzeptionsphase durch studiumdigitale zurückgefahren werden. Die Medienproduktion der eLearning-Kurse fand in der ersten Phase (1 Jahr) durchweg bei studiumdigitale statt, während natürlich Filme und Bilder durch den Kunden bereitgestellt wurden. Im ersten Jahr wurden zudem alle Vorträge durch studiumdigitale gefilmt und online auf einem eigens für den Kunden eingerichteten Portal bereitgestellt bis der Kunde selbst die entsprechenden Kompetenzen und Ressourcen aufbaute und in Eigenproduktion übernahm.

Dies ist übrigens eine Entwicklung, die von studiumdigitale ausdrücklich gewünscht ist: studiumdigitale sieht nicht vor, solche Leistungen auf Dauer einem einzelnen Kunden anzubieten und sich hier unersetzlich zu machen, sondern strebt vielmehr eine Befähigung des Kunden an, damit er Konzepte selbst machen kann und sich eigene Ressourcen zulegt. Im Bereich der technischen Plattform strebt studiumdigitale die Verlagerung des Betriebs zum Kunden oder zu einem externen Unternehmen nach maximal einem Jahr an. So lässt sich oftmals eine „Insourcing-Bewegung“ feststellen von einem Einkauf der Ressourcen bei studiumdigitale zum Aufbau des entsprechenden Betriebs der Plattform oder Bereitstellung von Kompetenzen beim Kunden selbst. In diesem Fall wurde der Betrieb des Portals von einem unternehmensnahen IT-Anbieter übernommen. Die Ressourcen zur Medienproduktion und für das Aufzeichnen der Vorträge sowie die technische Betreuung und Durchführung der Evaluation der Kurse mit einem technischen System wurde in der Abteilung selbst aufgebaut. Diese Kompetenzvermittlung übernahm wiederum studiumdigitale und betreibt mit dem Kunden inzwischen auch weitere Projekte wie den Aufbau eines wikibasierten Wissensmanagementsystems sowie die Untersuchung des Mehrwertes des oben beschriebenen Konzeptes, was schon in gemeinsame Publikationen mit dem Kunden mündete (Bufe; Krömker, 2009).

## **2.2 Aufbau eines wikibasierten Wissensmanagementsystems**

Der Aufbau eines wikibasierten Wissensmanagementsystems mit demselben Kunden ist ein Projekt, das noch stärker Aspekte der Organisationsentwicklung in den Blick nahm. Hier galt es Zielgruppen zu identifizieren, die phasenweise in das Projekt eingebunden werden können, um ein weltweites Wissensnetzwerk zu einem Thema aufzubauen. Zielgruppe sind insgesamt ca. 350 Experten, die nach und nach in den verschiedenen Bereichen erreicht werden sollten. Herausforderung ist, die Experten zur Beteiligung an dem Netzwerk zu motivieren, ihr Interesse zu wecken, Widerstände zu überwinden und ausreichende Inhalte für den Aufbau des Portals zu generieren. Geplant ist daher eine stufenweise Erweiterung des Akteursraum entsprechend zum Zuwachs an Inhalten und Rollen:



Das Diagramm zeigt drei überlappende, horizontal orientierte Ellipsen in verschiedenen Grautönen, die von links nach rechts angeordnet sind. Über den mittleren Teil dieser Ellipsen verläuft ein schwarzer Pfeil nach rechts. Über dem Pfeil steht der Text 'Erweiterung der Zielgruppen, des Akteurraums entlang der Zeit'. Unter dem Pfeil steht der Text 'Kriterien: Zugehörigkeit, Nutzen, Motivation, Innovationsfreudigkeit,...'.

**Erweiterung der Zielgruppen, des Akteurraums entlang der Zeit**  
Kriterien: Zugehörigkeit, Nutzen, Motivation, Innovationsfreudigkeit,...

Abb. 7: Stufenweise Erweiterung der Zielgruppen

Als Inhaltsquellen wurden identifiziert:

- Berichte usw. werden einerseits in der oben beschriebenen Fortbildung durch die Teilnehmer erzeugt, was ein hervorragender Einstieg in die Partizipationsstrukturen des Netzwerkes ist. Die von den Teilnehmenden erzeugten Inhalte werden schon im Wiki in einer Arbeitsumgebung erstellt, durch die Trainer und Experten freigegeben und dann dort veröffentlicht.
- Vorhandenes Material, das zurzeit in einem anderen System gespeichert ist, wird durch Trainingsteilnehmer und eine Redaktionsstelle sondiert, beschrieben und migriert.

Die Besonderheit der Kooperation zeichnet sich hier durch das forschungsnahen Vorgehen aus: durch Expertise an der Universität Frankfurt, konnte zum einen auf Wissen über Rollen und Motivationen in Wiki-Systemen zurückgegriffen werden (Stegbauer, 2009) zum anderen auf den Einsatz von Wikis im eLearning (Bremer, 2006b) (Klauer et.al, 2006).<sup>8</sup> Die Rolle von studiumdigitale lag hier einerseits in der Konzeptentwicklung für die Einführung des Systems, vor allem jedoch auf der organisatorischen Ebene. Dies betraf die Gestaltung und Ausrichtung der Kick-Off-Meetings mit den einzelnen Zielgruppen gemeinsam mit dem Kunden. Ergebnis der Beratung war beispielsweise, dass für das oben genannte Projekt keine Lernplattform eingeführt wurde, sondern das Wiki-System als Bereitstellungsort für die digitalen Inhalte genutzt wird, damit möglichst viel Aufmerksamkeit der User dort hingehet. Durch einen Forschungsansatz wird das Projekt wissenschaftlich begleitet. Geplant ist hier ein gemeinsames Forschungsprojekt zur detaillierten Untersuchung des Prozesses.

## **2.3 Gemeinsame Entwicklung einer Blended Learning Fortbildung**

Gemeinsam mit dem Landesverband der Volkshochschulen NRW, Arbeit und Leben NRW und dem Bildungswerk der Erzdiözese Köln bietet studiumdigitale die Weiterbildung Ausbildung zur Teletutorin/ zum Teletutor - Qualifizierung für Referenten/innen der Erwachsenenbildung an<sup>9</sup>. Lernziel der Veranstaltung ist, die Teilnehmenden zu befähigen, eigene eLearning-Veranstaltungen zu planen und durchzuführen. Teilnehmer sind Akteure aus Bildungseinrichtungen, Unternehmen, Hochschulen sowie selbstständige Trainer und Dozenten. Die Veranstaltung selbst wird als Blended Learning-Veranstaltung durchgeführt und erstreckt sich über einen Zeitraum von 3 Monaten. In den Online Phasen erfahren die Teilnehmenden selbst, online Lernende zu sein und lernen Kommunikationstools wie Foren und Chat kennen, erarbeiten sich aber auch Konzepte kooperativ vernetzt - was die größte Herausforderung darstellt.

Die Kooperation zwischen studiumdigitale und dem oben genannten Träger gestaltet sich wie folgt: studiumdigitale nahm die inhaltliche und konzeptionelle Planung ab der Entstehung des Angebotes vor und beriet die Träger (AKUE-Phasen: Analyse und Konzeption). Die Kursorganisation selbst erfolgt über das MedienKompetenzZentrum des Erzbistums Köln, das auch die Anmeldungen entgegen nimmt, Fragen vorab beantwortet, die Lernplattform und die Räume der drei Präsenzworkshops bereitstellt. Die Durchführung der Präsenzworkshops und die online Betreuung wird von studiumdigitale geleistet, ebenso die Einrichtung des Kurses mit Inhalten und die Vergabe des Zertifikates (AKUE-Phase Durchführung). Die abschließende Evaluation nimmt studiumdigitale vor und leitet die Ergebnisse an die Träger weiter, die das Angebot auch gemeinsam vermarkten.

Diese Kooperation hat sich seit Jahren bewährt und ist sehr erfolgreich. Jährlich findet ein Kurs statt für Teilnehmende aus verschiedenen Bildungseinrichtungen. Dadurch entsteht eine interessante Mischung von Perspektiven und Aspekten bei den Teilnehmenden. Die inhaltliche Fortentwicklung nimmt studiumdigitale jährlich vor, um auf neue technische und didaktische Entwicklungen eingehen zu können und vernetzt auch die Teilnehmenden im Nachgang.

---

<sup>8</sup> Fachforum Wikis im eLearning, Frankfurt 2009,

[http://www.studiumdigitale.uni-frankfurt.de/events/Wiki\\_im\\_eLearning/index.html](http://www.studiumdigitale.uni-frankfurt.de/events/Wiki_im_eLearning/index.html) [20.1.2010]

Organsaition des Preconference Workshops „Wikis im eLearning“ auf der Delfi Tagung 2006 durch die Autorin 2006

<sup>9</sup> <http://www.studiumdigitale.uni-frankfurt.de/workshopreihe/tta/index.html> [20.1.2010]

## 2.4 Organisationsentwicklung mit einer Bildungseinrichtung

Ein ähnliches, aber doch etwas anders gelagertes, Projekt ist die Begleitung einer Volkshochschule, gleichzeitig Standort eines Hessencampus, des hessischen Volkshochschulverbandes (HVV) und des Projektes Hessencampus bei der Einführung von eLearning. Hier sind vor allem Aspekte auf der Ebene der Organisationsberatung (Identifizierung von Akteuren wie in Abb. 7), Inhouse-Schulungen wie im Projekt 2.1 sowie Verbreiterung des Ansatzes gefragt. Gemeinsam mit dem Hessencampus und der VHS wurde eine Analyse vorgenommen und Maßnahmen identifiziert, die eine Qualifizierung der Lehrenden vorsah. So wurde eine erste Inhouse-Schulung für Lehrende der Einrichtung durchgeführt, die dem Format der Teletutorausbildung (2.3) entsprach. Gleichzeitig werden einzelne Lehrende in der Medienproduktion begleitet (AKUE-Durchführungsphase) und das Gesamtprojekt bei der Organisationsentwicklung. D.h. hier finden gleichzeitig Prozesse auf den verschiedenen, in Abb. 2 beschriebenen, Ebenen statt, die aufeinander abgestimmt laufen. Beispielsweise können Beispiele aus den eigenen Reihen wiederum in Schulungen neuer Teilnehmenden eingesetzt und als Beispiele genutzt werden. Die Identifikation von eLearning-Akteuren in einer Arbeitsgruppe der Hessischen Volkshochschulen (HVV) erlaubt, auf Tagungen mit Beispielen voranzugehen und neue Akteure zu interessieren, denen anschließend Fortbildungen und Arbeitskreise bereitstehen.<sup>10</sup>

Auch hier ist nur eine vorübergehende Betreuung der technischen Infrastruktur durch studiumdigitale geplant. studiumdigitale berät zurzeit das Projekt bei der Auswahl und Einrichtung einer Lernplattform. Ähnlich wie bei dem Automobilhersteller sind hier Insourcing-Prozesse oder die Verlagerung an einen externen Anbieter geplant, während studiumdigitale aber die Einführung, Pilotierung, Qualifizierung der Trainer und die Qualitätssicherung der eLearning-Angebote begleitet.

## Referenzen

- Antweiler, Johannes (1995): Wirtschaftlichkeitsanalyse von Informations- und Kommunikationssystemen auf der Basis von Wirtschaftlichkeitsprofilen. In: Information Management, Heft 4. S. 56-64.
- Bremer, C. (2003). Neue Medien in der Hochschullehre: Von Folien im Seminar bis hin zur virtuellen Vorlesung. In Iris Löhrmann (Hrsg.): Alice im W.underland - E-Learning an deutschen Hochschulen. Vision und Wirklichkeit. Bielefeld 2004. S. 40-53.
- Bremer, C. (2006a). Qualität im eLearning durch Kompetenzerwerb stärken. In Mühlhäuser, M.; Rößling, G.; Steinmetz, R. (Hrsg.): DeLFI 2006. 4. eLearning Fachtagung Informatik der Gesellschaft für Informatik e.V. (GI), Bonn: Köllen. S. 195- 206.
- Bremer, C. (2006b). Wikis im eLearning. In Christoph Rensing (Hrsg.): Proceedings der Pre-Conference Workshops der 4. e-Learning.Fachtagung Informatik DeLFI,11.-14.9.06 in Darmstadt. Berlin: Logos.S. 101-106.
- Bremer, C. (2010). eLearning in Bildungseinrichtungen implementieren durch Anreizsysteme, Organisationsentwicklung und Kompetenzerwerb. In: Bauer, P.; Hoffmann, H.; Mayrberger, K. (Hrsg.): Fokus Medienpädagogik - Aktuelle Forschungs- und Handlungsfelder. München: kopaed.
- Bremer, C. (2009). Der AKUE-Prozess von megadigitale. In Schwill, A.; Apostolopoulos. N. (Hrsg.): Lernen im Digitalen Zeitalter. Dokumentation der Pre-Conference zur DeLFI 2009. Berlin: Waxmann. S. 233-240.
- Bremer, C.; Krömker, D., Voß, S. (2009). Wirtschaftlichkeits- und Wirksamkeitsanalysen sowie Vorgehensmodelle zur Einführung und Umsetzung von eLearning an Hochschulen. In: Holten, R; Nittel, D. (Hrsg.): E-Learning in der Hochschule und Weiterbildung. Einsatzchancen und Erfahrungen. Bielefeld: Bertelsmann. S.61-80.
- Buße, J.; Krömker, D. (2009). Serious Games: Virtuelle Simulation für eine Mitarbeiterfortbildung. In Apostolopolous, N.; Hoffmann, H.; Mansmann, V.; Schwill A. (Hrsg.). E-Learning 2009. Lernen im digitalen Zeitalter. Berlin: Waxmann 2009.
- Grote, B. (2008). Qualifizierungsmaßnahmen als Teil der E-Kompetenzentwicklung an der Freien Universität Berlin. In K. Rebensburg (Hrsg.): Grundfragen Multimedialen Lehrens und Lernens - GML2 2008, Berlin.
- Hoppe, U.; Klostermeier, F.; Boll, S.; Mertens, R., Kleinfeld; N. (2007). Wirtschaftlichkeit von Geschäftsmodellen für universitäre Lehrkooperationen - eine Fallstudie. In Zeitschrift für e-

---

<sup>10</sup> Innovationstag der Hessischen Volkshochschulen: <http://innovation.vhs-bildung.de/> [20.1.10]

Learning – Lernkultur und Bildungstechnologie, 2. Jahrgang 2007, Heft 3: E-Learning Geschäftsmodelle.

- Klauer, G. J.; Melamed, R.; Tillmann, A.; Reinhold, S.; Kandsperger, L. (2006). Das MediaWikis als Werkzeug zur kooperativen Erstellung einer Vorlesungsmitschnitt in der Humananatomie. In Christoph Rensing (Hrsg.): Proceedings der Pre-Conference Workshops der 4. e-Learning.Fachtagung Informatik DeLFI,11.-14.9.06 in Darmstadt. Berlin: Logos. S. 107-114.
- Löhrmann, Iris (2003). Neue Medien in der Lehre – Professionalisierung durch hochschulinterne Weiterbildung. In I. Löhrmann (Hrsg.): Alice im W.underland - E-Learning an deutschen Hochschulen. Vision und Wirklichkeit. Bielefeld 2004. S. 27-38.
- Seibt, D. (2001). Kosten und Nutzen des E-Learning bestimmen. In Hohenstein; A.; Wilbers K. (Hrsg.): Handbuch E-Learning. Deutscher Wirtschaftsdienst. Köln. Kapitel 3.3.
- Stegbauer, C. (2009): Wikipedia. Das Rätsel der Kooperation. Wiesbaden: VS.
- vom Brocke et. al. (2007). Gestaltung und Bewertung von E-Learning Geschäftsmodellen – Ein Vorgehensmodell am Fallbeispiel e-teaching.org. In Zeitschrift für eLearning – Lernkultur und Bildungstechnologie. 2. Jahrgang 2007, Heft 3: E-Learning Geschäftsmodelle. S. 7-18.

## Vita

**Claudia Bremer:** Geschäftsführerin von **studiumdigitale**, der zentralen eLearning-Einrichtung der Goethe-Universität Frankfurt/Main, die mit seinen Arbeitsbereichen Mediendidaktik/Evaluation, Medienproduktion und Medientechnik hochschulweit Services und Beratung bereit stellt.

2005 -2008 hat sie das Projekt megadigitale, ein hochschulweites Organisationsentwicklungsvorhaben zur Einführung von eLearning koordiniert. Zudem ist sie Referentin am Zentrum für Lehrerbildung und Schul- und Unterrichtsentwicklung an der Hochschule und koordiniert in dieser Funktion das Projekt Lehr@mt, „Medienkompetenz in allen drei Phasen der Hessischen Lehrerbildung“ sowie das Medienkompetenzzertifikat für Lehramtsstudierende.

Sie befasst sich mit Organisationsentwicklung, Qualifizierung von Lehrenden rund um eLearning und der Beratung von Unternehmen und Bildungseinrichtungen rund um den Einsatz neuer Medien.

Informationen: [www.studiumdigitale.uni-frankfurt.de](http://www.studiumdigitale.uni-frankfurt.de)