

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	1
2	Strategie-/Zielentwicklung	2
3	Implementierungsdimensionen.....	4
3.1	Didaktische Dimension.....	4
3.2	Technologische Dimension	6
3.3	Ökonomische Dimension	8
3.4	Organisatorische Dimension	9
3.5	Sozio-kulturelle Dimension.....	10

1 Einführung

Die Implementierung von E-Learning an der Universität Münster wurde bereits frühzeitig durch das Rektorat und die Verwaltung der Universität gefördert. Das 2001 vom Rektorat verabschiedete Multimediakonzept bildet die strategische Grundlage für sämtliche Implementierungsaktivitäten. Durch das im Rahmen der Förderlinie „E-Learning-Integration“ vom BMBF geförderte Projekt „CHL-hybrid“ (FKZ: 01PI05003) werden geeignete Organisationsstrukturen zur flächendeckenden Implementierung entwickelt und erprobt.

Die Universität Münster gilt als Beispiel einer Großuniversität. Sie ist mit ca. 39.000 Studierenden die drittgrößte Hochschule Deutschlands, umfasst 15 Fachbereiche mit etwa 7.000 Beschäftigte und bietet in 120 Studiengängen pro Semester mehr als 5.000 Lehrveranstaltungen an. Durch diese Rahmenbedingungen stellen sich für die flächendeckende Implementierung spezifische Herausforderungen an Organisationsmodelle. Die wichtigste Anforderung an ein Organisationsmodell zur Integration von E-Learning in Großuniversitäten besteht in der Harmonisierung zentraler und dezentraler Interessen. Als Lösungsansatz dienen Erkenntnisse aus dem Bereich der Gestaltung und Nutzung hybrider Systeme. Hybridität bedeutet für das Organisationskonzept einer computergestützten Hochschullehre nicht nur eine gemeinsame Basis für das Gesamtsystem zu schaffen, sondern gleichzeitig auch begründete Unterschiedlichkeiten für die Forschungs- und Lerneinheiten zu pflegen. Die Heterogenität der Hochschullehre soll nicht etwa homogenisiert werden, sondern sich als hybrides System entfalten.

Rahmendaten	Universität
Zahl der Studierenden	Ca. 39.000
Zahl der Lehrenden	Rund 600 Professoren und 2.700 wissenschaftliche Mitarbeiter
Fakultäten	Evangelische und katholische Theologie, Rechtswissenschaft, Wirtschaftswissenschaft, Medizin, Erziehungswissenschaft und Sozialwissenschaften, Psychologie und Sportwissenschaft, Geschichte/Philosophie, Philologie, Mathematik und Informatik, Physik, Chemie und Pharmazie, Biologie, Geowissenschaften, Musikhochschule
E-Learning	E-Learning ist ein elementarer Bestandteil der Lehre an der Universität Münster. Aus aktuellen Erhebungen geht hervor, dass bereits heute eine Mehrheit der Lehrenden E-Learning in ihren Lehrveranstaltungen einsetzt, bzw. den Einsatz plant. Aufgrund

	der begründeten Heterogenität der einzelnen Lehreinheiten wird der zentrale Einsatz einer Plattform an der Universität Münster nicht vorgeschrieben. Den Lehrenden werden verschiedene Referenztechnologien wie z. B. OpenUSS (mehr als 6.000 registrierte Nutzer innerhalb der Universität) angeboten, die vom Zentrum für Informationsverarbeitung gehostet und gewartet werden.
--	--

2 Strategie-/Zielentwicklung

Die flächendeckende E-Learning-Implementierung wurde bereits frühzeitig in der Universität Münster als Aufgabe der strategischen Hochschulentwicklung verstanden. Durch die Verabschiedung des Multimediakonzepts im Jahr 2001 hat das Rektorat die Grundlage für eine universitätsweite Strategie im Bereich E-Learning gelegt. Die Umsetzung dieser Strategie erfolgt durch den IV (Informationsversorgung)-Lenkungsausschuss sowie seine beiden Gremien, IKM-Service und cHL-Anwendergruppe. IKM-Service bezieht sich hierbei auf das Angebot an Produkten und Dienstleistungen aus den Bereichen Information, Kommunikation und Medien. Die cHL-Anwendergruppe ist ein Gremium, in dem die Nachfrage nach diesen Produkten und Dienstleistungen gebündelt wird. Beide arbeiten eng zusammen um Angebot und Nachfrage aufeinander abzustimmen.

Durch die Einwerbung des Projekts „cHL-hybrid“ wird die organisatorische Umsetzung der Strategie weiter vorangetrieben. Während der Projektlaufzeit (Projektende Mai 2008) wird ein Organisationsmodell entwickelt und erprobt, das eine effektive und effiziente Umsetzung der Strategie ermöglicht. Die Organisation der computergestützten Hochschullehre in hybriden Systemen ermöglicht es, begründete Unterschiede zwischen Forschungs- und Lehreinheiten zu pflegen, zugleich aber eine gemeinsame Basis für die Profilbildung der Großuniversität zu schaffen. Zur Koordination wird ein Anreizsystem entwickelt, das dafür sorgt, dass sich die dezentralen Einheiten eigenständig nach dem Gesamtziel für die Hochschullehre ausrichten. Der Nutzen der hybriden Organisationsgestaltung besteht darin, sowohl das Innovationspotenzial Einzelner als auch das Synergiepotenzial der Universität auszuschöpfen. Auf diese Weise kann nicht nur eine fachbereichsübergreifende Koordination etabliert, sondern auch das vorhandene Potenzial von Großuniversitäten entfaltet werden. Ein Beispiel für dieses Potenzial sind interdisziplinäre Lehreinheiten, die sowohl fachlich als auch prüfungsrechtlich so aufeinander abgestimmt sind, dass sie auf dem internationalen Bildungsmarkt auch als Fernstudienmodule angeboten werden können. Die Heterogenität der Hochschullehre soll also nicht etwa homogenisiert werden, sondern sich als hybrides System entfalten. Der in Abbildung 1 dargestellte Ordnungsrahmen veranschaulicht die relevanten Gestaltungsfelder.

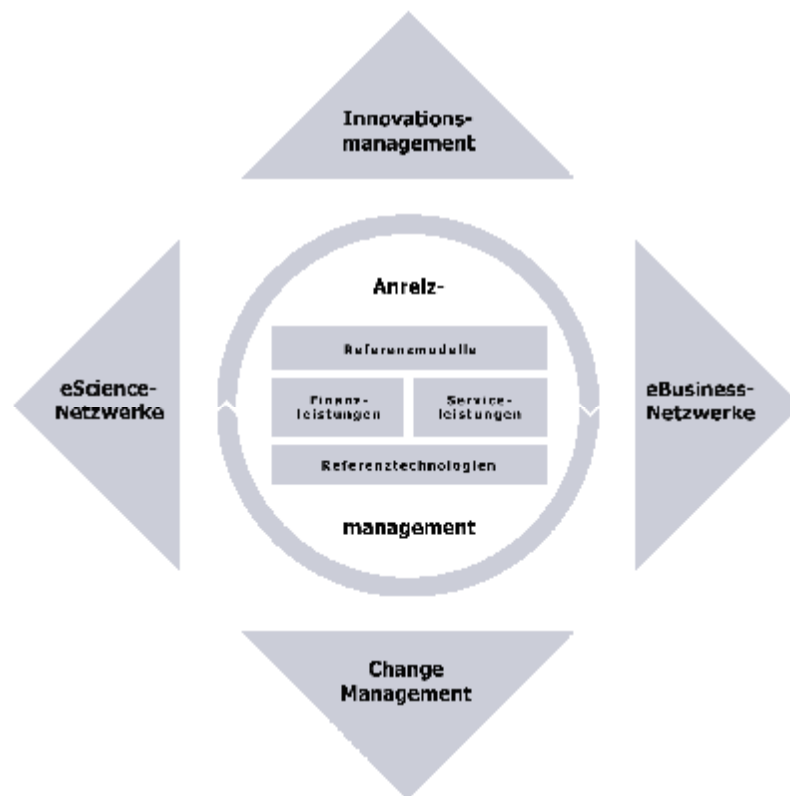


Abbildung 1: Ordnungsrahmen des Organisationsmodells zur E-Learning-Integration in Großuniversitäten

Strategieentwicklung	Universität
Strategische Anbindung von E-Learning	- E-Learning als Aufgabe der strategischen Hochschulentwicklung: Multimediakonzzept der Universität Münster - Organisation der E-Learning-Implementierung: IV-Lenkungsausschuss, IKM-Service, cHL-Anwendergruppe, Projekt „cHL-hybrid“ - Nachhaltigkeit der E-Learning-Implementierung: Unterstützung durch das Rektorat sowie die Verwaltung, E-Learning-Services als Angebot von IKM-Service - Anreizsystem E-Learning: Mittelvergabe (Budgetierung) unter Einbeziehung der Entwicklung von E-Learning-bezogenen Kennzahlen
Initiator	Rektorat sowie Verwaltung der Universität Münster, angeregt durch die einzelnen Lehreinheiten

Kernelemente der Strategie	• Ziele: Qualitative Verbesserung der Lehre, indirekte positive Wirkungen auf die Forschung, Verbesserung der quantitativen Leistungsindikatoren • Ausbau der notwendigen Infrastrukturen: Hörsaalausstattung, Netzzugang (WLAN), Einrichtung von Multimediaarbeitsplätzen • Unterstützung der Lehreinheiten: Bereitstellung von Serviceangeboten • Information der Lehrenden: cHL-Tag (jährlich) • Kooperation in Wissensnetzwerken (E-Science), z. B. e-teaching.org, Initiative CampusSource • Entwicklung von E-Learning-Handlungskompetenz bei den Lehrenden • Hybridität: Sowohl Ausschöpfung des Innovationspotenzials Einzelner als auch des Synergiepotenzials der Universität
Zuständigkeit für die Umsetzung der Strategie	• IV-Lenkungsausschuss • IKM-Service • cHL-Anwendergruppe • E-Learning-Kompetenzzentrum (projektbezogen)
Ansatzpunkte für die Implementierungsstrategie	• E-Learning-Serviceangebote • Organisatorische Integration: IKM-Service • Anreizsysteme: Finanzielle Förderung, Adaption des Budgetierungsprozesses unter Berücksichtigung von E-Learning-bezogenen Leistungsindikatoren • Entwicklung und Erprobung eines geeigneten Organisationsmodells: Projekt „cHL-hybrid“

Tabelle 1: Strategieentwicklung der Universität

3 Implementierungsdimensionen

Didaktische Dimension

Durch spezifische Serviceleistungen wird den Fachbereichen Unterstützung bei der didaktischen Gestaltung von E-Learning-Lehrveranstaltungen angeboten. Individuelle Lösungen, die den heterogenen Anforderungen der einzelnen Fachbereiche genügen, stehen hierbei im Vordergrund.

Aufgrund der thematischen Schwerpunkte der einzelnen Fachbereiche und somit der zu vermittelnden Lerninhalte, bestehen heterogene Anforderungen an die didaktische Umsetzung dieser Inhalte. Eine Homogenisierung der didaktischen Gestaltung ist nicht anzustreben. Vielmehr sollen die begründeten Unterschiede der einzelnen Ansätze effektiv und effizient durch E-Learning-Lösungen unterstützt werden. In individuellen Beratungsterminen werden zunächst die situativen didaktischen Anforderungen erhoben und anschließend gemeinsam geeignete Gestaltungsvorschläge für deren Umsetzung im E-Learning-Einsatz erarbeitet. Grundsätzliche Potenziale und Grenzen des Einsatzes von E-Learning in Lehrveranstaltungen werden in

allgemeinen Schulungen vermittelt. Innerhalb dieser Schulungen werden auch Tipps für den richtigen Einsatz einzelner Medien in einem umfassenden E-Learning-Angebot dargestellt. Als Ergänzung für die individuelle Weiterbildung im Bereich der E-Learning-Didaktik werden die Inhalte des Portals e-teaching.org empfohlen. Die Universität Münster ist seit Anfang 2006 Partneruniversität dieses Portals.

Implementierung	
Didaktische Dimension	Universität
Didaktisches Leitbild	Ein einheitliches didaktisches Leitbild wird an der Universität Münster nicht verfolgt. Vielmehr sollen die begründeten Unterschiedlichkeiten der didaktischen Anforderungen in den einzelnen Fachbereichen, unter Berücksichtigung von homogenen Grundlagenkenntnissen im Bereich der Didaktik, gefördert werden.
Aussagen über Stellenwert von E-Learning in der Lehre	Dem Bereich Didaktik kommt im Rahmen der E-Learning-Serviceleistungen eine hohe Bedeutung zu. Neben zentralen Schulungsangeboten werden didaktische Inhalte auch bei den individuellen Beratungsleistungen berücksichtigt. Darüber hinaus wird das Portal e-teaching.org als Ergänzung für das individuelle Selbststudium empfohlen.
Curriculare Integration	- Integration der Erstellung von E-Learning-Lerninhalten in die Ausbildung von Lehrern im Studiengang MIEBU (Medien und Informationstechnologien in Erziehung, Bildung und Unterricht) - Integration einer Veranstaltung zur Erstellung und Nutzung von E-Learning-Plattformen im Studiengang Wirtschaftsinformatik - Integration von E-Learning-Angeboten in weiteren Curricula durch die Entwicklung innovativer Lehrangebote - Förderung der Entwicklung und Umsetzung von Distance Learning-Angeboten und -Zertifikaten sowie deren curriculare Verankerung - Förderung der Einrichtung interdisziplinärer und interuniversitärer Lehrveranstaltungen und ihrer curricularen Verankerung
Innovationsreichweite der didaktischen Konzepte	Innovationen werden in der Universität Münster auf verschiedenen Ebenen gefördert. Neben Innovationen im Bereich der Gesamtuniversität (z. B. zentrales Serviceangebot) werden durch das Anreizsystem auch dezentrale Innovationen in den einzelnen Fachbereichen gefördert.
Sicherstellung didaktischer Qualität	- Verpflichtende Evaluation sämtlicher Lehrveranstaltungen an der Universität Münster - Integration von E-Learning-Leistungsindikatoren in die universitäre Mittelvergabe - Jährlicher cHL-Tag zur Information sämtlicher Lehrenden

	zum Thema E-Learning
	• cHL-Anwendergruppe als Institution zur Bündelung der Nachfrage nach E-Learning-bezogenen Angeboten
Etablierung didaktischer Standards	• Durch die zentralen Serviceangebote sowie die gemeinsam erarbeiteten E-Learning-Implementierungspläne werden didaktische Standards an der Universität Münster unter Berücksichtigung der begründeten Unterschiedlichkeiten ermöglicht • Weiterentwicklung und Adaption der Referenztechnologien an didaktische Standards

Tabelle 2: Didaktische Implementierung

Technologische Dimension

Die Universität Münster verfügt bereits heute über eine exzellente Raumausstattung und Kommunikationsnetze. Neben dieser technologischen Basis werden verschiedene Plattformen als E-Learning-Referenztechnologien angeboten, um unterschiedliche Anforderungen an E-Learning-Systeme abzudecken.

Die technologische Basis des Einsatzes von E-Learning-Systemen bildet die bestehende exzellente Kommunikations- und Anwendungssystemlandschaft der Universität Münster. Zu nennen sind hierbei insbesondere innovative Lösungen wie die Anbindung sämtlicher Wohnheime an die Rechnernetze der Universität durch den Einsatz von ADSL-Technologie im Jahr 2000, oder die Verfügbarkeit von WLAN-Zugängen in nahezu sämtlichen Gebäuden der Universität. Hervorzuheben sind auch die vorbildliche Raumausstattung und die korrespondierenden Serviceangebote. So können z. B. bei Bedarf sämtliche Vorlesungen aufgezeichnet werden und entweder für E-Learning-Zwecke archiviert, oder direkt in weitere Hörsäle übertragen werden. An der Universität Münster werden verschiedene Plattformen als Referenztechnologien für E-Learning eingesetzt. Hierdurch sollen die begründeten Unterschiedlichkeiten und Anforderungen der jeweiligen Lehreinheiten berücksichtigt und ein möglichst hohes Maß an Flexibilität bei gleichzeitiger Koordination ermöglicht werden. Den Lehreinheiten steht es darüber hinaus offen, weitere Technologien einzusetzen. Referenztechnologien werden durch IKM-Service bereitgestellt und gewartet, so dass die Nachhaltigkeit der E-Learning-Systeme gesichert ist. Im Einzelnen werden die folgenden Systeme als Referenztechnologien angeboten:

§ Freestyle Learning

E-Learning Plattform, Learning-Content-System zur Implementierung von Mehrkanalstrategien in Lehr- und Lernprozessen
<http://www.freestyle-learning.de>

§ HERBIE

Internetplattform zur Koordination verteilter Forschungs- und Entwicklungsprozesse
<http://herbie.uni-muenster.de>

§ MIAMI

Archivsystem zur Verwaltung digitaler Dokumente
<http://miami.uni-muenster.de>

§ OpenUSS

E-Learning-Plattform, Learning-Management-System

<http://www.openuss.de>

§ **xLx**

eXtreme eLearning eXperience, Plattform zur elektronischen Abwicklung des universitären Übungsbetriebs

<http://dbms.uni-muenster.de/xLx/index.php>

Durch die Kombination dieser verschiedenen Referenztechnologien kann eine Vielzahl an unterschiedlichen Lernszenarien unterstützt werden.

Implementierung Technologische Dimension	Universität
Technologische Basis	• Exzellente Kommunikations- und Anwendungssystemlandschaft: WLAN-Netzzugang auch in den Studentenwohnheimen, Raumausstattung und Serviceleistungen • Referenztechnologien: plattformunabhängig, OpenSource, Wartung und Betrieb durch IKM-Service
Integration in bestehende IT-Infrastruktur	• Single-Sign-On • Schnittstellen zu HIS-Systemen • Integration durch Referenzmodelle
Unterstützungsleistungen	• Schulungs- und Beratungsleistungen zu technologischen Fragen • Help-Desk zum Betrieb der Technologien • Ergänzende Serviceleistungen, z. B. Aufzeichnung von Vorlesungen • Integration der Serviceangebote in die universitäre Weiterbildung
Sicherstellung technologischer Qualität	• Zentraler Betrieb und Wartung der eingesetzten Referenztechnologien • Zertifizierung durch die Initiative CampusSource • Weiterentwicklung der Referenztechnologien in internationaler Entwicklungscommunity: SourceForge
Etablierung technologischer Standards	• Plattformunabhängigkeit der Referenztechnologien • Unterstützung bestehender Standards (SCORM) • Kontinuierliche Weiterentwicklung der Technologien (flexible Ausbaufähigkeit) und Adaption zukünftiger Standards

Tabelle 3: Technologische Implementierung

Ökonomische Dimension

Die Entwicklung und Erprobung eines Organisationsmodells an der Universität Münster wird durch Mittel des BMBF initialisiert. Die Universität Münster bringt entsprechend der strategischen Bedeutung dieses Projekts Eigenleistungen in erheblichem Umfang in diese Aktivitäten ein. Langfristig sollen die E-Learning-Aktivitäten aus Eigenmitteln der Universität Münster sowie durch die Erschließung neuer Erlösquellen finanziert werden.

Durch die Nutzung von OpenSource-Plattformen kann der notwendige Einsatz von finanziellen Mitteln für die Bereitstellung von E-Learning-Systemen minimiert werden. Die internationale Entwicklercommunity (z. B. SourceForge) gewährleistet eine kontinuierliche, kostengünstige Weiterentwicklung der eingesetzten Referenztechnologien. Langfristig werden die projektbezogenen Aufgaben des E-Learning-Kompetenzzentrums durch die IKM-Service-Mitarbeiter übernommen. Diese werden aus den Eigenmitteln der Universität finanziert. Schon während der Projektlaufzeit (bis Mitte 2008) werden aktiv Geschäftsmodelle für E-Learning-Aktivitäten entwickelt, angedacht sind z. B. hochschulübergreifende Kooperationen zur Erbringung von E-Learning-Services. Hilfestellung und Beratung bei der Vermarktung von E-Learning-Innovationen (z. B. E-Learning-Inhalten) werden den einzelnen Lehreinheiten durch das E-Learning-Kompetenzzentrum angeboten.

Zur ökonomischen Nutzung der an der Universität Münster entwickelten E-Learning-Produkte wurde ein cHL-Repository entwickelt, in dem sämtliche Produkte verzeichnet sind. Hierdurch wird die Wiederverwendung von E-Learning-Inhalten ermöglicht und der interdisziplinäre Transfer begünstigt.

Implementierung Ökonomische Dimension	Universität
Finanzierung von Entwicklungsaufgaben	• Entwicklung der Organisation des E-Learning-Einsatzes in den Lehreinheiten: Förderausschreibungen (projektbezogen), Anreizsystem Budgetierung (langfristig) • Technologische Entwicklung der Referenztechnologien: OpenSource-Community, Eigenentwicklung
Finanzierung Infrastruktur (insb. Supportstrukturen)	• Entwicklung geeigneter Serviceleistungen: BMBF-Anschubfinanzierung (Projekt cHL-hybrid) • Erbringung der Serviceleistungen: IKM-Service (Eigenmittel der Universität) • Erschließung von neuen Erlöspotenzialen durch die Entwicklung von Geschäftsmodellen • Technologische Entwicklung der Infrastruktur: Eigenmittel der Universität
Vermarktung von E-Learning-Produkten	• Universitätsübergreifende Kooperationen zur Vermarktung von E-Learning-Produkten (z. B. Wissensnetzwerk Controlling) • Entwicklung von E-Learning-Geschäftsmodellen

Strategie- /Projektcontrolling (effektiver/effizienter Ressourceneinsatz)	• IV-Lenkungsausschuss und dessen Gremien cHL-Anwendergruppe sowie IKM-Service • Strategische Entwicklung der Referenztechnologien: Initiative CampusSource sowie OpenSource-Entwicklercommunity
Kooperation mit externen Institutionen	• Initiative CampusSource zur Vermarktung der Technologien und Produkte • SourceForge-Community zur Weiterentwicklung der Referenztechnologien • Wissensnetzwerk Controlling zur Vermarktung von spezifischen E-Learning-Produkten • Portal e-teaching.org zur Entwicklung von Supportaufgaben

Tabelle 4: Ökonomische Implementierung

Organisatorische Dimension

Im Rahmen des Projekts cHL-hybrid wird ein Organisationskonzept für die E-Learning-Aktivitäten an der Universität Münster entwickelt und erprobt. Schon während der Projektlaufzeit werden die Aufgabenträger (IKM-Service) aktiv in die Projektarbeit eingebunden, um einen reibungslosen Kompetenztransfer und die Nachhaltigkeit zu sichern.

Die Umsetzung der E-Learning-Strategie der Universität erfolgt durch den IV-Lenkungsausschuss und dessen Gremien. Während der Projektlaufzeit übernimmt das E-Learning-Kompetenzzentrum die Entwicklung und Erprobung geeigneter organisatorischer Maßnahmen, um die E-Learning-Integration zu fördern. Die entwickelten Serviceleistungen werden nach Abschluss des Projekts durch IKM-Service erbracht, die cHL-Anwendergruppe sichert die Berücksichtigung der nachfragerseitigen Anforderungen. Durch das entwickelte Anreizsystem werden E-Learning-Kompetenzen in den dezentralen Lehreinheiten der Universität aufgebaut, die auch nach Ende der Projektförderung zur Verfügung stehen. Im Rahmen eines Promotorenkonzepts soll der Kompetenztransfer in den dezentralen Einheiten gefördert werden.

Implementierung	
Organisatorische Dimension	Universität
Organisatorische Verankerung der Supportleistungen	• Entwicklung und Erprobung der Supportleistungen durch das E-Learning-Kompetenzzentrum • Langfristige Erbringung der Supportleistungen durch IKM-Service • Förderung der dezentralen E-Learning-Kompetenz (Anleitung zur Selbsthilfe)

Aufgabenschwerpunkte	• Betrieb und Wartung der Infrastruktur sowie der eingesetzten Referenztechnologien • Entwicklung und Erbringung von begleitenden Supportservices (Help-Desk) • Serviceleistungen zur Steigerung der E-Learning-Handlungskompetenz in den dezentralen Bereichen
Prozessverantwortlichkeit	• Einrichtung einer zentralen Anlaufstelle zu Fragen des E-Learnings • Definition von Service-Level-Agreements für Serviceleistungen, z. B. Antwortzeit von drei Tagen für E-Mail-Anfragen • Integration der Kompetenzentwicklungsmaßnahmen in das Weiterbildungsprogramm (Kontinuität)
Aufbau dezentraler Supportstrukturen	• Förderung dezentraler Projekte unter Maßgabe der Erbringung von Eigenleistungen • Promotorenkonzept
Nutzung bestehender Strukturen und Prozesse	• Integration der entwickelten Serviceleistungen in das bestehende Serviceangebot: Weiterbildungsprogramm, IKM-Service-Angebot • Nutzung von vorhandenen Referenztechnologien und Hardware-Infrastruktur • Anbindung der E-Learning-Systeme an administrative Prozesse der Hochschulverwaltung

Tabelle 5: Organisatorische Implementierung

Sozio-kulturelle Dimension

Der Nutzen der hybriden Organisationsgestaltung besteht darin, sowohl das Innovationspotenzial Einzelner als auch das Synergiepotenzial der Universität auszuschöpfen. Auf diese Weise kann nicht nur eine fachbereichsübergreifende Koordination etabliert, sondern auch das vorhandene Potenzial von Großuniversitäten entfaltet werden.

Durch die hybride Organisationsgestaltung wird der an der Universität Münster vorzufindenden Kultur der dezentralen Verantwortung Rechnung getragen. Die Einbindung von Promotoren in den Gremien, die mit der Umsetzung der E-Learning-Strategie betraut sind, sichert die Akzeptanz der geschaffenen Strukturen. So sind z. B. in der cHL-Anwendergruppe Vertreter aus sämtlichen Fachbereichen der Universität eingebunden. Durch ein Promotorenkonzept und das Anreizsystem wird die E-Learning-Handlungskompetenz in den dezentralen Einheiten gefördert. Das Supportangebot wird zentral organisiert um Synergiepotenziale auszunutzen. Sowohl das Rektorat als auch die Kanzlerin, als Vertreterin der Universitätsverwaltung, unterstützen die Organisationsgestaltung nachdrücklich.

Implementierung	
Sozio-kulturelle Dimension	Universität
Unterstützung durch Promotoren	• Commitment des Rektorats und der Universitätsverwaltung • IV-Lenkungsausschuss als zentrales Gremium • Laufende Abstimmung mit der Leitung von IKM-Service sowie des ZIV
Netzwerkbildung an Change Agents	• cHL-Anwendergruppe • IKM-Service und ZIV • Einbindung von Mitarbeitern der Universitätsverwaltung in den Change Prozess • Etablierung von Change Agents in den dezentralen Einheiten durch Förderprojekte
Aktive Informations- und Kommunikationspolitik	• Intern: Informationsveranstaltungen, Schulungen, Newsletter, FAQs und Support zu E-Learning-Themen, regelmäßige Rubrik in der MUZ (Universitätszeitung) • Extern: Publikationen (Working Paper und Praxisberichte zu E-Learning), Präsentationen auf nationalen und internationalen Konferenzen und Tagungen • Portal zum E-Learning auf der Universitätshomepage sowie der Homepage des E-Learning-Kompetenzzentrums
Kompetenzentwicklung	Formale Weiterbildung: • Integration in das universitäre Weiterbildungsprogramm • Regelmäßige Serviceangebote in Form von Informationsveranstaltungen, Schulungen sowie des jährlichen cHL-Tags Informelle Angebote: • Individuelle bilaterale Beratungsleistungen • Newsletter und MUZ-Rubrik • Internetseiten • Zugang zum personalisierten Portalbereich von e-teaching.org
Anreizgestaltung	• Förderausschreibungen E-Learning • Unentgeltliche Serviceleistungen • Bereitstellung und Wartung von Referenztechnologien • Integration von Leistungsindikatoren zum E-Learning-Einsatz in den Budgetierungsprozess • Entwicklung von Curricula unter Berücksichtigung von E-Learning-Veranstaltungen
Akzeptanzförderung (bei der Einführung von E-Learning)	• Multiplikatoreneffekte durch das Schulungs- und Beratungsangebot • Hybride Organisationsgestaltung • Einbindung von Promotoren und Change Agents • Förderung von dezentralen Projekten und somit Etablierung einer Innovationskultur

Tabelle 6: Sozio-kulturelle Implementierung