

Autorinnen: Prof. Dr. Dieter Euler &
Dr. Sabine Seufert

Portalbereich: Projektmanagement
Stand: 16.06.2005

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	1
2	Strategie-/Zielentwicklung	2
3	Implementierungsdimensionen	4
3.1	Didaktische Dimension.....	4
3.2	Technologische Dimension	5
3.3	Ökonomische Dimension	6
3.4	Organisatorische Dimension	8
3.5	Sozio-kulturelle Dimension.....	10
4	Zusammenfassung.....	11

1 Einführung

Die Universität Zürich ist mit ca. 23 500 Studierenden, 1799 Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen an sieben Fakultäten und ca. 140 Instituten die größte Universität in der Schweiz.¹ Zu den Fakultäten zählen die Theologische, Rechtswissenschaftliche, Wirtschaftswissenschaftliche, Medizinische, Veterinärmedizinische (Vetsuisse), Philosophische und Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät. Die Universität Zürich deckt daher einen breiten Fächerkanon von der Allgemeinen Sprachwissenschaft bis Zoologie ab. Sie ist eine kantonale Hochschule, die sich an einem der wichtigsten Wirtschaftsstandorte der Schweiz befindet. In Zürich gibt es zwei Hauptstandorte der Universität und viele Institute sind über die gesamte Stadt verstreut. Zusammen mit der Eidgenössischen Hochschule (ETH), Pädagogischen Hochschule, Zürcher Fachhochschule, Hochschule für Gestaltung und Kunst sowie die Hochschule für Technik, Wirtschaft und Verwaltung bildet die Universität den «Zürcher Campus».

Die Universität Zürich wurde im Jahre 1833 gegründet. Ihre Wurzeln reichen zurück bis ins Jahr 1525 zum Reformator Ulrich Zwingli. 1994 beschloss die Universität, die seit langem notwendige Reorganisation zu initiieren.² Noch immer galt das Unterrichtsgesetz aus dem Jahre 1859, das jedoch seit langem nicht mehr genügte, um den Grossbetrieb «Universität» angemessen zu führen. Erklärtes Ziel des Reformprojektes «uni 2000» war es daher, die Universität in eine öffentlich-rechtliche Körperschaft mit Selbstverwaltung umzuwandeln.³ Die Universität Zürich erzielte somit eine größere Autonomie mit Erlassung des neuen Universitätsgesetzes 1998 als eigenständige Rechtspersönlichkeit. Im Rahmen eines Globalbudgets kann die Universität seit diesem Zeitpunkt eigenständig über ihre finanziellen Mittel verfügen und sich selbständig organisieren. Die Bewilligung des Globalbudgets ist an einen Leistungsauftrag geknüpft, um zu gewährleisten, dass die Universität ihre originären Aufgaben in Lehre, Forschung und Dienstleistung erfüllt. Ziel der neuen Universitätsorganisation sind effizientere Abläufe und ein optimaler Einsatz der finanziellen Mittel.

Ähnlich wie an der Universität Basel hat diese gewonnene Autonomie Impulse für strategische Initiativen an der Universität Zürich geliefert. Vor diesem Hintergrund sind auch die Strategiekonzepte für den Einsatz von E-Learning entstanden. Das Prorektorat Lehre führte 1998 zunächst eine Umfrage bei den Dozierenden durch. Diese Befragung ergab, dass die Mehrzahl der

¹ <http://www.unizh.ch/info/universitaet/zahlen.html>

² <http://www.unizh.ch/info/universitaet/geschichte.html>

³ <http://www.unicom.unizh.ch/journal/archiv/1-99/reform.html>

Professoren/innen die neuen Medien stärker in die Lehre einsetzen wollen und ein allgemeiner Beratungsbedarf über didaktische Einsatzmöglichkeiten bestand. Interne Musterlösungen und Leitfiguren fehlten sowie eine gemeinsame Vorstellung über E-Learning und die Integration in die Präsenzlehre. Daher mussten Grundzüge einer E-Learning-Strategie entworfen und erste Schritte zu einer koordinierten Umsetzung geplant werden. Aus diesem Grunde wurde 1999 die ICT (Information and Communication Technologies)-Fachstelle als Abteilung des Prorektors Lehre geschaffen und mit diesen Aufgaben betraut. Im Juli 2003 wurde die ICT-Fachstelle in «E-Learning-Center» umbenannt, da der neue Name besser zum Arbeitsfeld des Zentrums passt, sich an der international gebräuchlichen Terminologie orientiert und die Kommunikation intern und extern erleichtert (E-Learning Center, 2004, S. 30).

Aufgrund des frühzeitigen Einsatzes und einer gezielten Förderung von E-Learning an der Universität Zürich liegt mittlerweile ein umfassender Erfahrungsschatz vor. Seither sind ca. 120 Projekte (entweder über den Swiss Virtual Campus (SVC) oder direkt finanziert durch die Universität Zürich) lanciert worden. Darüber hinaus sind in ca. 130 Lehrveranstaltungen bereits E-Learning-Elemente integriert worden (E-Learning Center, 2004, S. 18). Interessant ist hierbei hervorzuheben, dass viele davon in der Philosophischen Fakultät entstanden sind, in einem akademischen Bereich, der sich üblicherweise nicht gerade durch eine besondere Affinität an computer-orientierten Themen auszeichnet. Gegen Ende 2003 verzeichnete die an der Universität Zürich entwickelte Lernplattform OLAT über 10 000 registrierte Benutzer. Im Wintersemester wurden 45 Kurse mit OLAT durchgeführt, die über 6000 Kursbelegungen verbuchten. Die anderen Kursplattformen wie WebCT weisen ca. 1400, der IBT Server ca. 1200 und BSCW ca. 1000 Kursbelegungen auf. Im Jahr 2003 hat folglich bereits über die Hälfte der Studierenden der Universität Zürich E-Learning-Angebote genutzt (E-Learning Center, 2004, S. 19).

2 Strategie-/Zielentwicklung

.....

Das 2001 veröffentlichte Leitbild der Universität formuliert grundsätzliche Ziele, wie z. B. eine hohe Qualität in der Lehre sicherzustellen, sich an internationalen Standards zu orientieren, die fachliche Entwicklung der Universitätsangehörigen zu fördern, fortschrittliche Arbeitsbedingungen zur Verfügung zu stellen, die Attraktivität des Standorts für Forschende und Lehrende zu sichern. Die Bedeutung von E-Learning wird nicht explizit im Leitbild erwähnt, allerdings formuliert es eine Reihe von Zielen, die durch die E-Learning-Entwicklung unterstützt werden kann. Diese explizite E-Learning-Strategie ist in einem separaten Strategiepapier enthalten (Seiler Schiedt, 2001). Eine überarbeitete Version und ein darauf aufbauender Umsetzungsplan, der unter anderem die Einrichtung von weiteren Stellen für E-Learning-Supportstrukturen vorsieht, wurden von der Hochschulleitung 2003 verabschiedet. (E-Learning Center, 2004, S. 15).

Der Einsatz von E-Learning begründet den strategischen Mehrwert, die Qualität der Lehre zu sichern und zu verbessern (E-Learning Center, 2004, Editorial). Möglichkeiten einer Qualitätsverbesserung beruhen unter anderem auf einer besseren Studienbetreuung (insbesondere in den überlasteten Fächern), auf neuen Qualifizierungsoptionen für Dozierende und auf einer flexibleren Gestaltung des Studiums.⁴ Mit der Flexibilisierung von Studienangeboten reagiert die Universität Zürich auf veränderte Lebenskonzepte der Studierenden, die zu einem großen Prozentsatz aufgrund ihrer familiären und/oder finanziellen Situation einer Nebenerwerbstätigkeit nachgehen (müssen). In den Grundsätzen der Strategie ist das Ziel, E-Learning nachhaltig einzusetzen, explizit verankert: «Die Universität Zürich strebt einen nachhaltigen Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie in der Lehre an, der hohen internationalen Qualitätsstandards in

⁴ <http://www.unizh.ch/admin/grundlagen/leitbild.html>

Forschung, Lehre und Dienstleistung verpflichtet ist und sich an einem optimalen Einsatz von Personal und Ressourcen orientiert.» (E-Learning Center, 2004, S. 41)

Strategieentwicklung	Universität Zürich
Strategische Anbindung von E-Learning	Leitbild der Universität, u. a. mit Aussage zur Qualitätsverbesserung der Lehre, Sichtbarkeit der Universität Zürich als bedeutende Lehr- und Forschungsuniversität Europas (E-Learning Center, 2004, S. 41) als Zielorientierung, Formulierung einer expliziten E-Learning-Strategie
Initiator	Eigeninitiative des ELC (ehemals ICT Fachstelle) zur Entwicklung einer Strategie, um den Kürzungen bzw. Verlagerungen der Finanzströme zu begegnen, Ausformulierung im Dialog mit dem Prorektorat Lehre, Verabschiedung durch die Universitätsleitung
Kernelemente der Strategie	– Bessere Betreuung der Studierenden (insb. in den überlasteten Fächern) – Verbesserte Interaktion zwischen Dozierenden und Studierenden und den Studierenden untereinander – Flexiblere Gestaltung des Studiums (Ermöglichung von Neben-erwerbstätigkeit) – Anteil von E-Learning im Lehrangebot: mind. 15 % bis 2007 – E-Learning wird in den neuen Curricula nachhaltig verankert
Zuständigkeit für die Umsetzung der Strategie	– «E-Learning Council»: präsiert vom Prorektor Lehre, strategische Entscheidungen für die Implementierung von E-Learning – E-Learning Center: leitende und koordinierende Funktion; Erhebung der Bedürfnisse, die Bereitstellung und Bekanntmachung der E-Learning-Konzepte, Umsetzung der E-Learning-Strategie (E-Learning Center, 2004, S. 7) – Koordinatoren (Fachexperten) in den Fachbereichen
Ansatzpunkte für die Implementierungsstrategie	– Breite Projektförderung: erste Pilotprojekte fielen zeitlich mit der ersten Projektphase des Swiss Virtual Campus zusammen – In 2003 strategische Initiative IIL (Initiative Interaktives Lernen) (E-Learning- Center, 2004, S. 16) als Teil der Erneuerung der Lehre und zur Strukturförderung der Fakultäten⁵ – Evaluation der Projekte durch das E-Learning-Center⁶ – Kompetenzzentrum

Tabelle 1: Strategieentwicklung der Universität Zürich

⁵ Das Prorektorat Lehre erarbeitete mit den Fachstellen, insbesondere dem E-Learning Center und der Arbeitsstelle für Hochschuldidaktik (AfH) und in enger Zusammenarbeit mit der Lehrkommission die detaillierten strategischen Entwicklungsziele für IIL als Förderprogramm, um den Fakultäten anhand ihrer Entwicklungspläne strukturelle Ressourcen für den Einsatz von E-Learning zur Verfügung zu stellen.

⁶ Im Zuge der Umsetzung der Bologna-Reform gewinnen Qualitätsmanagement-Systeme in der Lehre grundsätzlich an Bedeutung. Vor diesem Hintergrund ist es strategisch bedeutsam, dass E-Learning-Angebote hohen Qualitätsansprüchen genügen (E-Learning Center 2004, S. 41).

3 Implementierungsdimensionen

.....

3.1 Didaktische Dimension

Die Universität Zürich stellt E-Learning in eine Zweck-Mittel-Beziehung als ein Instrument zur Qualitätssicherung und -verbesserung der Lehre. Betont wird, E-Learning in die Bologna-Curricula zu integrieren und einen didaktischen Mehrwert für Studierende und Dozierende zu schaffen. Die Sicherung der didaktischen Qualität wird dabei als ein zentraler Einflussfaktor auf die Nachhaltigkeit gesehen (E-Learning Center, 2004, S. 41).

<i>Implementierung</i>	
<i>Didaktische Dimension</i>	Universität Zürich
Didaktisches Leitbild	Kein didaktisches Leitbild auf Universitätsebene
Aussagen über Stellenwert von E-Learning in der Lehre	E-Learning als Instrument zur Qualitätsverbesserung der Lehre
Curriculare Integration	Curriculare Integration, Vergabe von Credit Points
Innovationsreichweite der didaktischen Konzepte	– Projektentwicklungen, primär ausgehend von Lehrstühlen, einige Leuchtturm-Projekte (MedidaPrix-Auszeichnungen) – Stärkere Einbindung der Fakultäten bei der Koordination und Integration fakultätsweiter Studienangebote mit der Initiative «Interaktives Lernen» (wie es beispielsweise bereits in der Medizinischen Fakultät erfolgreich gelingt)
Sicherstellung didaktischer Qualität	– Didaktische Beratung während der Konzeptentwicklung – Projektförderung erfordert Begründung des didaktischen Mehrwerts – Ausstrahlungskraft von Leuchttürmen – Didaktische Evaluation von Projekten
Etablierung didaktischer Standards	– Definition verbindlicher Szenarien für den Einsatz der E-Learning-Produkte nach Ende der Projektförderung – Standards auf Prozessebene, um didaktische Szenarien und Modelle der Unterrichtspraxis zu strukturieren und ihrer Ausbreitung zu fördern – Einführung eines professionellen Learning Management Systems

Tabelle 2: Didaktische Implementierung an der Universität Zürich

Aufgrund der anfänglich hohen Fördersummen sind an der Universität Zürich zahlreiche «Leuchttürme» entstanden, die einen hohen didaktischen Mehrwert aufweisen und gleichzeitig hohe Anforderungen an die Qualifikation der Projektbeteiligten stellten. Einige MedidaPrix Gewinner belegen den Erfolg der Universität Zürich im «High-end-Bereich» möglicher Entwicklungen von E-Learning. In der Startphase stellten die fehlenden Kompetenzen der Dozierenden und Projektentwickler/innen ein Problem dar. Ihnen fehlten Vergleichsmöglichkeiten und sie verwendeten zu viele Ressourcen für die Auswahl der Softwarewerkzeuge. Weniger das Finden neuer Ideen stellte sich als schwierig heraus, sondern vielmehr das Loslassen alter Ideen. In einigen Projekten wurden Mitarbeiter/innen eingestellt, die Experten im jeweiligen Fach sind, aber nur bedingt für E-Learning-gestützte Lehre geeignet waren. Aufgrund dieser Erfahrungen wurde die Notwendigkeit für Qualifizierungsprogramme von Projektbeteiligten und Dozierenden erkannt.

3.2 Technologische Dimension

Die Grösse der Universität Zürich, die Dezentralität der Standorte und die Heterogenität der zahlreichen Fakultäten erschweren den Aufbau zentraler Informations- und Kommunikationstechnologien als einheitliche Basis universitätsweiter Netzwerke.

<i>Implementierung</i>	
<i>Technologische Dimension</i>	Universität Zürich
Technologische Basis	– Keine einheitliche Lernplattform, Entscheidung für mehrere strategische Plattformen: Portfolio-Strategie – u. a. auch Entwicklung einer eigenen Plattform: das OpenSource Learning Management System der Universität Zürich OLAT (Online Learning And Training, http://www.olat.org/), nach den spezifischen Bedürfnissen der Universität Zürich von Studierenden.⁷ – Fakultätsspezifische Lösungen, z. B. in der Medizin: IBT-Server
Integration in bestehende IT-Infrastruktur	– Abbildung von E-Learning-Angeboten als Teil des Lehrangebotes im UniVerS (Universitäts-Verwaltungssystem) und Zugriff über das «Online-Vorlesungsverzeichnis» (http://www.vorlesungen.unizh.ch/lehrangebot.html, ab Januar 2005 mit Registerkarte «E-Learning») – Geplanter weiterer Ausbau der universitätsweiten Portalsite «MyUniZH», unter der die Service-Angebote der Universität für die Studierenden zusammengefasst und personalisierbar sind (E-Learning Center, 2004, S. 33). Geplant sind ebenfalls Schnittstellen von OLAT zu UniVerS
Unterstützungsleistungen	– Technischer Support der Informatikdienste – Einrichtung des neuen Dienstleistungsangebots der Informatikdienste MELS (Multimedia- und E-Learning Services) zur Sicherung der Systemqualität und technischen Stabilität sowie Medienentwicklung
Sicherstellung technologischer Qualität	– Hohe Benutzerfreundlichkeit, einfache Bedienbarkeit: Priorisierung nach etablierten Standards sowie die Weiterentwicklung von OLAT nach einem professionellen Entwicklungsplan.⁸ – Stabilität durch technischen Support
Etablierung technologischer Standards	– Reduktion der zentral unterstützten Lernplattformen: nur noch die als strategisch definierten Plattformen, wie OLAT, WebCT und BSCW, werden zentral zur Verfügung gestellt und betreut. – Verwendung technologischer Standards bei Eigenentwicklungen – Dokumentation aller Projekte in einer Intranet-Datenbank

Tabelle 3: Technologische Implementierung an der Universität Zürich

⁷ Die Lernplattform OLAT genießt an der Universität Zürich eine hohe Verbreitung und wird heute von fast allen Fakultäten und Fachrichtungen benutzt. Zudem gewann die Lernplattform 2000 den renommierten Hochschuldidaktikpreis «MedidaPrix». OLAT wird ständig weiterentwickelt, so dass die Bedürfnisse und Wünsche der Dozierenden direkt in die Weiterentwicklung einfließen können. Weiterhin birgt OLAT das Potenzial, die Unabhängigkeit von externen Lernplattform-Anbietern zu wahren. Daher wurde die Lernplattform als strategisches Produkt in das Projektportfolio des E-Learning Centers aufgenommen. Ende Mai 2004 wurde OLAT als Projekt beim ELC abgeschlossen und zur Pflege und Weiterentwicklung an die Informatikdienste übergeben.

⁸ Die Prozesse für die Weiterentwicklung, inwieweit Bedürfnisse und Wünsche der User umgesetzt werden können, sind in Ablaufstrukturen im Rahmen eines professionellen Prozessmanagements klar definiert.

3.3 Ökonomische Dimension

Die Universität verfolgt derzeit (noch) keine explizite Vermarktungsstrategie von E-Learning-Produkten. Nachdem einige E-Learning-Projekte bereits erfolgreich für Weiterbildungsmaßnahmen eingesetzt werden, sollen diese Erfahrungen künftig in ein umfassendes Vermarktungskonzept einfließen (E-Learning Center, 2004, S. 33). Die Finanzierungsstrategie konzentriert sich bislang jedoch noch auf die strategische Innenausrichtung der Universität.

Implementierung Ökonomische Dimension	Universität Zürich
Finanzierung von Entwicklungsaufgaben	Innovationsfond als Treiber der Entwicklung, sukzessive Verlagerung von Projekt- zur Strukturförderung (u. a. sollen bislang dezentral durchgeführte Aufgaben stärker arbeitsteilig und zentral durch Spezialisten realisiert werden)
Finanzierung Infrastruktur (insb. Supportstrukturen)	Budget innerhalb des Universitätshaushalts, neben Stellen im E-Learning-Center auch die Koordinationsstellen in den Fakultäten
Vermarktung von E-Learning-Produkten	– Bislang keine Vermarktungsstrategie – Bereits Klärung von Verwertungsstrukturen: Rechtliche Beratung und Klärung durch Unictetra; Hochschulangehörige, die mit Universitätsressourcen E-Learning-Produkte erstellen, treten die Urheberrechte an die Universität ab; sind jedoch auch an den Erlösen beteiligt.⁹ Vergleichbar mit dem «Modus Vivendi» bei Patenten¹⁰
Strategie-/Projektcontrolling (effektiver/effizienter Ressourceneinsatz)	Zentral durchgeführtes Projekt-Controlling bei Projekten mit einem Volumen ab 50 000.– CHF, Beurteilung der Projektentwicklung an einem optimalen Einsatz von Personal und Ressourcen, professionelles Controlling-Tool und Reporting für das Projektmanagement
Kooperation mit externen Institutionen	– Hochschulübergreifende Kooperation in den Bereichen Kompetenzentwicklung (z. B. E-Learning Zertifikat in Zusammenarbeit mit der ETH sowie der Pädagogischen Hochschule Zürich) und Tagungsorganisation – Interne Kooperationen mit anderen Serviceanbietern, wie z. B. mit Unicom (Öffentlichkeitsarbeit, Corporate Design, Homepage der Universität) oder Unictetra (Rechtliche Beratung, Vermarktung) – Neue Schnittstellendefinition und Abstimmung von Prozessen mit den wichtigsten internen Kooperationspartnern des E-Learning Centers: Der Arbeitsstelle für Hochschuldidaktik und den Informatikdiensten

Tabelle 4: Ökonomische Implementierung an der Universität Zürich

⁹ Mit allen Projektverantwortlichen werden vor der konkreten Mittelzuteilung diese Projektvereinbarungen getroffen. Diese halten u. a. auch die Verpflichtung zum Projektreporting und zur Selbstevaluation fest. Der Bereich des Nutzerkreises wird von den Dozierenden festgelegt und ist meist zugangsgeschützt, so dass nur Immatrikulierte der Universität Zürich zugriffsberechtigt sind.

¹⁰ Gleichzeitig strebt die Universität Zürich eine «Open Content Strategie» an, die im Gegensatz zu einer Vermarktungsstrategie E-Learning-Angebote kostenlos zur freien Verfügung ohne entsprechenden Passwortschutz stellt. Somit soll einer breiten Öffentlichkeit der Zugang zu Wissen ermöglicht und die Attraktivität dieser Lernformen aufgezeigt werden (E-Learning Center, 2004, S. 43).

Der Umsetzungsplan 2003 enthält u. a. die Einrichtung und dauerhafte Finanzierung von Supportstellen, neben den Stellen im E-Learning Center auch die Koordinationsstellen in den Fakultäten. Konnten zu Anfang große Fördersummen für E-Learning-Projekte ausgegeben werden, sind seit 2002 massive Budgetkürzungen im Gange. Auf finanzielle Unterstützung durch die Universität Zürich können die Lehrstühle ab 2004 daher nicht mehr zählen. Die großzügige Projektförderung bei einigen wenigen Projektleitungen wurde als Regelzustand empfunden und bei potenziellen Neueinsteigern untergrub dies gelegentlich die Motivation, sich für low- und zero-budget Produktionen zu engagieren, welche nach dem initialen Aufbau zentraler Projektförderstrukturen durchaus realisierbar gewesen waren. Jedoch konnten professionelle Dienstleistungsangebote in der ersten Phase aufgebaut werden, deren Finanzierung künftig sichergestellt ist.

Für die Mittelzusprache findet 2004 ein Übergang von der finanziellen Vollförderung der Projekte, die in mehr oder weniger geschlossenen Produktionsgruppen abliefen, hin zur strukturellen Förderung, die zentrale Produktionsgruppen nutzen, statt. Die Fakultäten wurden aufgefordert, Konzepte für die Mittelverwendung einzureichen. Fünf von sieben Fakultäten sind beteiligt, wobei sich wiederum erstaunlicherweise die Philosophische Fakultät mit 15 Projekten besonders engagiert zeigt. Die Ausschreibung erstreckte sich darüber hinaus auf den Aufbau von Produktionsstrukturen (z. B. Produktionszelle, Einsatz von Studierenden für die Produktion, die unter Anleitung Content einpflegen). Dadurch erhofft man sich, dass anstelle der bisher meist dezentral organisierten Projekte zukünftig eher arbeitsteilig und zentral durchgeführte Entwicklungen treten können (E-Learning Center, 2004, Editorial).

Die neue strategische Initiative IIL setzte die Definition von Beurteilungs- und Qualitätskriterien voraus, die für die Bewilligung der Finanzmittel an die Fakultäten einzuhalten sind. Angesichts der hohen Investitionssummen in den vergangenen Jahren, der Vielzahl der Beteiligten, der unterschiedlich langen Projektlaufzeiten und der Varietät der Projektziele legte die Universitätsleitung Wert auf die zentrale Organisation und Durchführung des Controllings. Hierfür wurde ein weitgehend formalisiertes, webgestütztes Reporting (zur Arbeitserleichterung) für das Projektcontrolling eingeführt. In Zusammenarbeit mit einer externen Unternehmensberatung wurde ein spezielles Projektberichtssystem für geförderte E-Learning-Projekte entwickelt. Das Reporting erfolgt auf Basis einer halbjährlichen Berichterstattung der Projektverantwortlichen. Das System hat die Pilotphase abgeschlossen, ist heute im produktiven Einsatz und soll künftig auch den Projektleitern als Controllinginstrument zur Verfügung gestellt werden. Die Erkenntnisse sollen Auskunft über die E-Learning-Projektentwicklungen und eine Grundlage für die weitere Planung liefern, um Projektentwicklungen effizienter und effektiver zu gestalten. Die Mitarbeitenden des E-Learning-Centers beraten die Projektverantwortlichen bei der Planung und Durchführung entsprechender Auswertungen. Die Schulungen zur Evaluation von E-Learning-Angeboten zählen zu den Kursen, die am meisten nachgefragt werden. Darüber hinaus unterzieht sich das E-Learning-Center selbst seit März 2004 einer ersten Evaluationsrunde, die von der dem Universitätsrat unterstellten Evaluationsstelle der Hochschule durchgeführt wird.

3.4 Organisatorische Dimension

Die Universität Zürich richtete mit dem ICT-, dem heutigen E-Learning Center eine Abteilung des Prorektors Lehre ein. Das Kompetenzzentrum als zentrale Anlaufstelle für E-Learning-Belange genießt dadurch eine exponierte Stellung an der Universität Zürich und ist auch im schweizweiten Raum eines der bedeutendsten Zentren. Vorteil der exponierten Stellung eines expliziten E-Learning-Kompetenzzentrums ist es, dass an einer derart großen Hochschule wie die Universität Zürich mehr Aufmerksamkeit und eine stärkere Profilbildung für das Thema E-Learning geschaffen werden kann. Als Nachteil ist die Gefahr zu nennen, dass u. U. Doppelspurigkeiten erfolgen, Konkurrenzsituationen zwischen Dienstleistungseinheiten entstehen und vorhandene Kompetenzen nicht genügend berücksichtigt werden könnten.

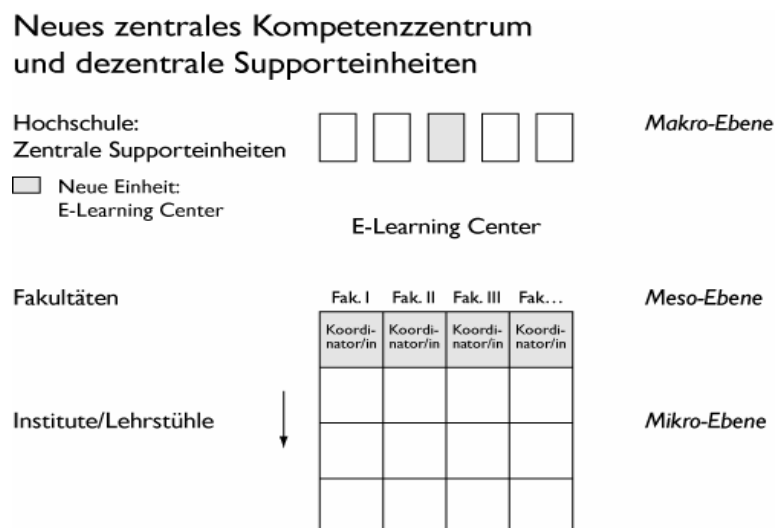


Abbildung 1: Organisationsmodell an der Universität Zürich

Maßnahmen zur Organisationsentwicklung nehmen an der Universität Zürich einen zentralen Stellenwert ein, wie der Arbeitsbericht des E-Learning Centers (2004) dokumentiert:

«Die Nachhaltigkeit der E-Learning-Entwicklung hängt wesentlich davon ab, dass die Organisation, die E-Learning einsetzt, hierfür tragfähige Strukturen und effiziente Prozesse bereitstellt.» (S. 15)

<i>Implementierung</i>	
<i>Organisatorische Dimension</i>	Universität Zürich
Organisatorische Verankerung der Supportleistungen	Eigenständiges E-Learning Center als Abteilung des Prorektorats Lehre, daneben Koordinatoren in den Fakultäten und Medienentwicklung bei MELS (Informatikdienste)
Aufgabenschwerpunkte	– Didaktische Beratung und Kompetenzentwicklung – Veranstaltungen – Information, Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit – Technische Beratung (Tools und Plattformen) – Projektmanagement – Rechtsberatung – Evaluation
Prozessverantwortlichkeit	– Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten im Rahmen der E-Learning Strategie – Organisationsentwicklung (Gremienarbeit, Arbeitsgruppen) – Prozessbeschreibung für das Projektcontrolling
Aufbau dezentraler Supportstrukturen	– Neue Koordinationsstellen in den Fakultäten: Schnittstelle zwischen den Fakultäten und den gesamtuniversitären Supporteinrichtungen, erste Ansprechpartner für E-Learning-relevante Fragen, Koordination und Integration bestehender oder in Entwicklung befindlicher E-Learning-Projekte – Aufbau von Kompetenzen an den Lehrstühlen, organisatorisches Lehrstuhlprinzip bleibt erhalten
Nutzung bestehender Strukturen und Prozesse	– Prozessbeschreibung für das Projektcontrolling, standardisierten Workflow von der Projektidee über die Umsetzung bis zur Evaluation – Standards zur Evaluation der Projekte sowie zur Projektdokumentation

Tabelle 5: Organisatorische Implementierung an der Universität Zürich

Die Personalstruktur des E-Learning Centers umfasst acht Mitarbeiter/innen: eine Leiterin, fünf wissenschaftliche Mitarbeitende mit den Kompetenzschwerpunkten Didaktik, Technik und Qualitätsmanagement sowie zwei Personen in der Administration (total 6.2 Stellen). Auch eine rechtliche Beratung ist über die Supportstrukturen (in Kooperation mit Unitectra) möglich und die Produktion von Medien bei MELS, so dass das gesamte Portfolio an Dienstleistungen innerhalb der Universität Zürich angeboten werden kann.

3.5 Sozio-kulturelle Dimension

Die Universität Zürich weist aufgrund ihrer Grösse und Zahl der verschiedenen Fakultäten eine sehr heterogene Kultur auf, so dass traditionell bedingt nicht von einer einheitlichen Lehr- und Lernkultur ausgegangen werden kann.

Der Kulturwandel, der mit dem Einsatz von E-Learning einhergeht, ist als evolutionäre Entwicklung zu betrachten. Ein Kulturwandel ist besonders gekennzeichnet durch die veränderten Lebensbedingungen der Studierenden als Teilzeit-Erwerbstätige, die daher dem E-Learning-unterstütztem Selbststudium eine hohe Akzeptanz entgegenbringen, wie die bisherigen Erfahrungen mit dem Einsatz von E-Learning bestätigen (Seiler Schiedt, 2004).

Zentrale Fach- und Prozesspromotoren für die Strategieumsetzung repräsentieren vorherrschend Vertreter/innen der zentralen Einheiten, vornehmlich Frau Dr. Seiler Schiedt als Leiterin des E-Learning Centers. Aufgrund der vorgenommenen Budgetkürzungen könnte die Wahrnehmung vorherrschen, dass die Unterstützung der Hochschulleitung und somit die strategische Bedeutung des Themas künftig zurückginge (grundsätzliche Problematik einer Ressourcenreduktion). Die Verlagerung eines Teils der Ressourcen in die Fakultäten (Initiative Interaktives Lernen, Einrichtung von Koordinationsstellen) bei gleichzeitiger Kontrolle der Rahmenbedingungen (E-Learning Strategie, Projektförderkriterien) führt zu einer besseren Einbindung derselben in den Entwicklungsprozess, ohne dass die gesamtuniversitären Entwicklungsziele aus dem Blickfeld geraten.

Implementierung	
Sozio-kulturelle Dimension	Universität Zürich
Unterstützung durch Promotoren	– Unterstützung durch Hochschulleitung (Prorektor Lehre präsidiert das «E-Learning Council») – Fach-/Prozesspromotoren primär Vertreter der zentralen Einheiten. – Keine unmittelbare Repräsentanz in den Hochschulgremien («Gast»-Status)
Netzwerkbildung an Change Agents	– Koordinatoren aus den Fakultäten als wichtige Schnittstelle zum E-Learning-Center – Communities und Foren für Projektentwickler (z. B. «E-Learning Forum»)
Aktive Informations- und Kommunikationspolitik	– Veranstaltungen, Tagungen, Kongresse – E-Learning Center als «Clearinghouse», umfangreicher Web-Auftritt – Projektdatenbank mit «good practices» – «E-Learning Dossier» als Rubrik im Online-Magazin der Universität, sonstige Publikationen, Beteiligung an externen Preisverleihungen
Kompetenzentwicklung	Formale Weiterbildung: – Qualifizierungsprogramm mit Zertifikat – Anwenderkurse der Informatikdienste Informelle Angebote: – Informeller Austausch, Förderung von Communities – Lunch Meetings, Kollegen stellen Projekte vor – Beratung

Anreizgestaltung	– Vergabe von Projektbudgets – Angleichung der Lehrdeputate – E-Learning Zertifikat – Verstärkte Ansprache intrinsischer Anreize, z. B. Experimentierlust; innovative Lehre als Reputationsfaktor, einfacher Zugang durch niedrigschwellige Lernumgebungen – Anreize für die Vermarktung von E-Learning-Angeboten: Entwicklung von Fundraising Strategien
Akzeptanzförderung (bei der Einführung von E-Learning)	– Rollenspezifische Beratungs- und Schulungsangebote für Projektbeteiligte und Lehrende – Koordinatoren in den Fachbereichen als Akzeptanzträger, Positiv-Beispiele aus den Fakultäten

Tabelle 6: Sozio-kulturelle Implementierung an der Universität Zürich

4 Zusammenfassung

.....

Die Universität Zürich verfolgt – wie die Universität Basel – eine Optimierungsstrategie, um die Qualität der Hochschullehre zu sichern und zu verbessern. Für die Umsetzung der Strategie wählt sie jedoch einen anderen Weg, wenn auch die Organisationsentwicklung ebenfalls ein zentraler Treiber für die Innovation E-Learning darstellt. Eine neue, zentrale Einheit, die eine hohe Präsenz und exponierte Stellung an der Universität Zürich sowie in der schweizweiten Community besitzt, wurde eingerichtet.

Die anfängliche Zentralisierungsstrategie erweitert sich zunehmend durch Elemente einer Dezentralisierung, indem Koordinationsstrukturen in den Fachbereichen – aufgrund der positiven Erfahrungen in der Medizinischen Fakultät – eingerichtet werden. Dadurch erhofft man sich künftig auch, eine professionellere Umsetzung von Projekten in arbeitsteiligen Teams von Spezialisten.

Die Implementation findet in evolutionären Schritten statt und ist überwiegend geprägt durch Bottom-up-entstehende E-Learning-Projekte, die künftig noch stärker die Veränderungsprozesse prägen werden. Top-down-Impulse stecken den Rahmen für die Entwicklung. In der Vergangenheit sind zahlreiche «Leuchtturmprojekte» mit hohen Budgets gefördert worden. Diese Förderpolitik hat in Zeiten von Budgetkürzungen ihre Tücken. Künftig sollen stärker «niedrigschwellige Lernumgebungen», die aus eigener Kraft und eigenen Mitteln entstehen können, unterstützt werden. Hierbei sind jedoch motivationale Barrieren zu überwinden, sich ausgehend von einer Spitzenposition künftig auch mit einem Mittelmass zufrieden zu geben. Als Vorteile dieser Förderpolitik können genannt werden, dass dadurch ein umfassender Erfahrungsschatz in der Umsetzung von E-Learning vorliegt, von dem künftige Entwicklungen profitieren könnten, und professionelle Supporteinrichtungen als dauerhafte Strukturen aufgebaut und etabliert werden konnten.