Centrum für
Hochschulentwicklung

Evaluation des Bildungsportals Sachsen

durch das

CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Dr. Florian Buch
Yorck Hener

Endfassung: 31.08.06

Inhalt

Zusammenfassung 3

1. Ausgangslage 6
   1.1. Auftrag und Vorgehen 6
   1.2. Zentrale Fragen der Evaluation 7
   1.3. Zur Gliederung des Berichts 9

2. Chancen und Grenzen der Virtualisierung 10
   2.1. Wesentliche Entwicklungen der E-Learning-Förderung 13
   2.2. Grundlegende Entwicklungen im Hochschulbereich 15
   2.3. Innerdeutsche und Internationale Entwicklungstrends 10

3. Der Entwicklungsstand an den sächsischen Hochschulen 26

4. Das Bildungsportal Sachsen 40
   4.1. Der Entwicklungsstand des Verbundprojekts Bildungsportal Sachsen 40
   4.2. Bewertung der bewilligten Projekte der Ausschreibung 2005 („Verstetigungsprojekte“) 44

5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen 49

Anhang 1: Gesprächspartner und Gesprächsleitfaden 62

Anhang 2: Literatur und Dokumente 67

Zusammenfassung

Es ist aus Sicht der Gutachter fraglich, ob die Chancen für den Einsatz von E-Learning an den Hochschulen des Freistaates Sachsen bereits ausgeschöpft sind. Vor diesem Hintergrund kann ein Verbundprojekt wie das Bildungsportal Sachsen eine hohe Bedeutung haben. Das gegebene institutionelle Arrangement erscheint hierfür unter den gegenwärtigen Bedingungen nicht mehr ausreichend.

Da der Freistaat Sachsen bislang keine Vorkehrungen getroffen hat, die Weiterfinanzierung des E-Learning an den Hochschulen oder zwischen den Hochschulen durch eine gezielte Förderung der Verbundorganisation über das Jahr 2006 hinaus zu sichern und zugleich die Mittel des Hochschul- und Wissenschaftsprogramms (HWP), die bislang dafür genutzt wurden, auslaufen, steht ein Neubeginn an. Hierzu bedarf es zwingend struktureller und institutioneller Entwicklungen auf Basis der bisherigen Erfahrungen und Strukturen. Gerade der hohe Anteil von drittfinanzierten Aktivitäten im E-Learning lässt anderenfalls befürchten, dass das erfolgreich aufgebaute Know-how wieder verloren geht und die sächsischen Hochschulen im Wettbewerb mit den Hochschulen anderer Bundesländer erhebliche Wettbewerbsnachteile in Kauf nehmen müssen.

Die Gesamttendenz der Empfehlungen der Gutachter ist daher die Sicherung und der Ausbau des Erreichten durch die Hochschulen und den Freistaat unter Nutzung weiterentwickelter institutioneller Strukturen.

1. **Förderung fortsetzen**
   Über 2006 hinaus sollte vom Freistaat Sachsen direkt in den Bereich E-Learning investiert werden, da der mit dem Verbundprojekt verfolgte Ansatz, E-Learning zu einer gemeinsamen Anstrengung der Hochschulen zu machen, Möglichkeiten einer Generierung von spezifischem Zusatznutzen erkennbar macht. Der Abstand Sachsens zu einigen fortgeschrittenen Bundesländern könnte hierdurch weiter vermindert werden. Diese Förderung darf es nur für echte Innovation geben, nicht für normale Pflichtaufgaben der Hochschulen.

2. **Kooperation der Hochschulen fördern**
   Die Erhaltung einer Struktur, die zwischen vom Grundsatz her konkurrierenden Hochschulen gezielt Kooperations- und Koordinationsfelder sucht und stärkt, erscheint für die Hochschulen und den Freistaat als besondere potenzielle Chance. Eine künftige Konzeption sollte daher von einem starken Motor der Vernetzung zwischen den Hochschulen ausgehen und auf existierende kooperative Vorhaben (z.B. SENET und PRO-eL) und existierende Strukturen (z.B. Kompetenzzentren an einigen Hochschulen sowie BPS-GmbH als Knoten eines künftigen Netzwerkes) zurückgreifen. Die Tatsache, dass eine Kooperation der Hochschulen als strategische Priorität der Hochschulleitungen innerhalb der vergangenen sechs Förderjahre nicht erreicht wurde, erfordert weitere Schritte der Planung, Institutionalisierung und eine gezielte Anreizsetzung, um diese Ziele in einem weiteren Zeitraum von einigen Jahren zu erreichen.

3. **Engagierte Hochschulen mit Landesmitteln fördern**
   Die staatliche Förderung sollte künftig alleine solchen Hochschulen zugute kommen, die ein klares Bekenntnis zu entsprechend koordinierten Entwicklungsvorhaben auch in Gestalt von Zielvereinbarungen mit klar definierten Erfolgskriterien und auf der Basis aussagekräftiger Dokumentation erreichter Entwicklungsstände ablegen. Staatliche Förderung sollte nur als Gegenfinanzierung solcher Maßnahmen erfolgen, für die die Hochschulen Haushaltsmittel einsetzen und überzeugende Konzepte vorlegen. Hinsichtlich der landesseitigen Finanzierung sollte den Hochschulen hierzu über die derzeitige Mittelverteilung hinaus eine zusätzliche Förderung über ein Vorab ermöglicht werden. Dies entspricht der üblichen Praxis anderer Bundesländer und der weiter unten begründeten Erforderlichkeit weiterer Investitionen. Hier wird dem Land dringend empfohlen, hinreichende Anreize zu geben, die vorhandenen Potenziale zu nutzen und sinnvoll zu vernetzen.

4. **Kompetenzzentren der Hochschulen sichern und ausbauen**
   Einige Hochschulen zeigen schon jetzt durch den Betrieb bzw. die Entwicklung von Kompetenzzentren ihr auch ressourciell unterlegtes Engagement für eine Professionalisierung und Bündelung der entsprechenden Aufgaben im Gesamtkontext der Hochschule. Diese Richtung ist zu stärken. Die sächsischen Hochschulen müssen sich selbst verstärkt als Akteure der Entwicklung des E-Learning begreifen und profilieren. Die bisherige Rolle des hohen und anerkennenswerten individuellen Engagements einzelner Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler kann nicht ausreichen, um das Thema dauerhaft an den Hochschulen zu verankern.

5. **Effizienz und Mehrwert erreichen**
   Sehr viel stärker als bisher müssen Kooperation und staatliche Förderung auf konkrete Inhalte und deren planvolle Integration in hochschulische Strukturen und Prozesse ausgerichtet werden. Arbeitsteiliges Vorgehen und gemeinsame Planung und Nutzung von Inhalten, Szenarien und Integrationslösungen sind ein Weg, um Mehrfachnutzungen, Aufwandssenkungen, Entlastungen, Verbindlichkeit und Akzeptanz einerseits und Nachfrage, Mehrwert, Professionalität, Zuverlässigkeit und Qualität andererseits zu erreichen (besonders im Bereich der Grundlagenfächer, der konsekutiven Studiengänge, der Fort- und Weiterbildung).

6. **Integration vorantreiben**
   Die Einführung der konsekutiven Studienstruktur sollte dringend als Gelegenheit zur Stärkung der Verbindlichkeit multimedialer Angebote in Studium und Lehre genutzt werden. Dabei geht es sowohl um administrative Unterstützung des Studiums (Zulassungsfragen, Prüfungswesen, …) als auch um die Integration multimediagestützter Lernelemente in die Curricula. Eine integrierte Organisationsentwicklung muss ausgehend von hochschulischen Strategien beide Ebenen umfassen.

Es wird vorgeschlagen, eine staatliche Förderung eines koordinierten kooperativen Vorgehens der Hochschulen im Bereich des E-Learning auf der Basis klar definierter Entwicklungsziele fortzusetzen. Die Ziele dieser Förderung und der vernetzten von staatlicher Seite geförderten Kompetenz-

zentren der beteiligten Hochschulen müssen sich am Nutzen für die Gesamtheit der kooperierenden Hochschulen orientieren und in Zielvereinbarungen niedergelegt werden.

1. Ausgangslage

Das Bildungsportal Sachsen ist eine Verbundeinrichtung der Hochschulen des Freistaates Sachsen. Es wurde im Jahr 2001 mit dem Ziel geschaffen, einen für den sächsischen Hochschulsektor diagnostizierten Entwicklungsrückstand hinsichtlich der Bedeutung des hochschulischen Einsatzes Neuer Medien gegenüber anderen Bundesländern aufzuholen. Finanziert wurde das Bildungsportal Sachsen in den nachfolgenden sechs Jahren mit insgesamt rund 7,9 Mio. Euro, die vom Sächsischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (SMWK) aus dem HWP bereitgestellt wurden. Das Verbundprojekt „Bildungsportal Sachsen“ macht im Internet Kursangebote der sächsischen Hochschulen verfügbar und dient als Beratungs-, Ausschreibungs- und Kommunikationsplattform für Entwicklungen auf diesem Gebiet. Seit der Gründung der BPS GmbH 2005 steht zudem ein Dienstleistungsunternehmen für Aufgaben insbesondere im infrastrukturellen Bereich zur Verfügung. Dieses ist auch mit dem Betrieb des Lernmanagementsystems OLAT beauftragt, das die Angebote erschließt und das das bisherige LMS SABA abgelöst hat.

Mit dem Auslaufen des Projekts zum Ende des Jahres 2006 wurde durch die Trägerhochschulen und das SMWK eine Evaluation des erreichten Standes mit Anhaltspunkten für eine Gestaltung zukünftiger Entwicklungen in Auftrag gegeben. Diese Evaluation fand durch das CHE Centrum für Hochschulentwicklung zwischen der Auftragserteilung am 7. Juni 2006 und dem für die Vorlage des Berichts vorgesehenen 31. August 2006 statt.

1.1. Auftrag und Vorgehen

Mit dem Auslaufen der Mittel für das Verbundprojekt „Bildungsportal Sachsen“ stellt sich die Frage, ob und wie die E-Learning-Aktivitäten der sächsischen Hochschulen weiterhin gefördert werden können und sollen bzw. was für die Verbesserung der entsprechenden Strukturen im sächsischen Hochschulsystem geschehen kann. Die am Bildungsportal beteiligten Hochschulen haben gemeinsam mit dem SMWK das CHE beauftragt, eine Evaluierung vorzunehmen.

Der Auftrag wurde wie folgt konkretisiert:

1. Analyse der erreichten Strategieansätze und Nachhaltigkeitseffekte der Initiative „Bildungsportal Sachsen“ im Vergleich mit Ergebnissen und Erfahrungen anderer vergleichbarer E-Learning-Verbundprojekte, soweit sinnvoll und möglich auch im Ausland.
   - Einzubeziehen sind die Hauptergebnisse des Projekts „Bildungsportal Sachsen“, die vorliegenden Gesamt- und Einzelstrategien der Hochschulen einschließlich des Geschäftsmodells der BPS Bildungsportal Sachsen GmbH.
   - Für die Analyse sollen die vom Bildungsportal Sachsen zur Verfügung gestellten Unterlagen, Erfahrungen aus eigenen vorangegangenen Projekten bzw. publizierten Studien anderer Autoren, Interviews mit Vertretern ausgewählter Hochschulen, der BPS Bildungsportal Sachsen GmbH und den Mitgliedern der Projektleitung des Verbundprojektes „Bildungsportal Sachsen“ herangezogen werden.

- Im Ergebnis ist ein Analysebericht zu erstellen und sind die Ergebnisse in einem Workshop zu präsentieren.

2. Auf der Basis der Analyse sind Schlussfolgerungen und Empfehlungen hinsichtlich der Weiterführung der Initiative „Bildungsportal Sachsen“ nach Abschluss der 2. Förderphase (31.12.2006) zu erarbeiten, Vorschläge zur weiteren Unterstützung durch eine Bereitstellung von Anreizsystemen zu unterbreiten, mit dem SMWK und der Projektleitung abzustimmen und in geeigneter Form zu dokumentieren und zu veröffentlichen.

3. Die im Jahr 2006 im Bereich des E-Learning an den staatlichen Hochschulen Sachsens mit Mitteln des Hochschulwissenschaftsprogramms (HWP) geförderten fünf Projekte sind zur Hälfte ihrer Laufzeit (Juni 2006) hinsichtlich ihres Beitrags zur Verstetigung der Gesamtinitiative zu bewerten und Empfehlungen zu deren Fortführung abzuleiten.

Die Aufgabenstellung der Evaluation wurde am 13. Juni 2006 in einem Workshop mit der Projektleitung und Vertretern des SMWK präzisiert. Innerhalb des Bearbeitungszeitraums von zweieinhalb Monaten sind neben einer umfassenden Dokumentenanalyse insbesondere eine größere Zahl von leitfadengestützten Experteninterviews geführt worden. Hierbei sind neben Projektverantwortlichen des Bildungsportals Sachsen, dem Geschäftsführer der BPS GmbH und Vertretern des SMWK insbesondere die zuständigen Rektoratsmitglieder zum Entwicklungsstand befragt worden. Hinzu kamen jeweils Experten aus den Hochschulen. Diese Interviewpartner waren von Seiten der Projektleitung vorgeschlagen worden. Eine Auflistung der Gesprächspartner findet sich im Anhang dieses Berichts. Ihnen allen sei an dieser Stelle gedankt.

Das Teilprojekt 3 – Bewertung der aktuellen Projekte – wurde aufgrund der späten Auftragsvergabe einvernehmlich auf August verschoben. Die Bewertung und Empfehlungen sind daher in diesen Bericht eingearbeitet worden (Abschnitt 4.2.).

Für diesen Bericht zeichnen Herr Yorck Hener (Projektleiter) und Herr Dr. Florian Buch verantwortlich. Umfassende Unterstützung bei der Erstellung des Berichts leistete Herr Thimo von Stuckrad (alle CHE).

1.2 Zentrale Fragen der Evaluation

Entsprechend einer noch zu beschreibenden Entwicklung der Unterstützung des E-Learning durch die Förderung von maßgeblich staatlichen Vorhaben hin zu einer eigenständigen Entwicklung von Strategien der einzelnen Hochschulen, werden in diesem Evaluationsbericht zentrale Prüffragen für die Bewertung gestellt:

> **In welcher Weise werden die Hochschulen durch das Bildungsportal Sachsen zu einer Aufnahme und Intensivierung ihrer Aktivitäten im Bereich der Virtualisierung sensibilisiert und animiert bzw. befähigt?**

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangsfrage war zunächst eine Bestandsaufnahme aktueller Bemühungen der Hochschulen im Freistaat Sachsen erforderlich. Aus

diesem Grund sind in den im Rahmen der Evaluation geführten Experteninterviews insbesondere auch solche Fragen gestellt worden, die auf das Potenzial in diesem Bereich gerichtet waren, d.h. nach Bedarfen und Problemen im Bereich der Virtualisierung. Zusätzlich wurden die gegenüber dem SMWK erstatteten Berichte zu hochschulischen Schwerpunktsetzungen im E-Learning-Bereich vom Frühjahr 2005 herangezogen. Die Fragen an die Hochschulen fokussierten daher folgende Aspekte:

Gibt es eine klar konzeptualisierte Virtualisierungsstrategie und welche strategischen Ansätze verfolgt die Hochschule im Bereich der Virtualisierung?

Welche organisatorischen Strukturen bestehen für die Verankerung der Entwicklung auf dem Gebiet der Neuen Medien?

Welche Chancen bzw. welche Probleme und Bedarfe werden bei den augenblicklichen Angeboten und Leistungen im Bereich der Virtualisierung gesehen?

Soweit es in dem Evaluationsvorhaben um die zukünftige Ausrichtung einer Nachfolgestruktur zum Verbundprojekt Bildungsportal Sachsen geht, ist umgekehrt gefragt worden, welche Rolle dieses für eine Aktivierung und Unterstützung der Hochschulen spielen kann und sollte.

Welche Stärken und welche Defizite bestehen im Bereich der vom Bildungsportal Sachsen und der BPS GmbH angebotenen Leistungen und Angebote?

Bei dieser Frage steht eine Betrachtung der gesamten Dauer des Verbundprojektes und seiner dokumentierten Leistungen im Vordergrund. Stark prägend für diese Einschätzung sind aber auch die Einschätzungen der Hochschulen.

Welche Aufgaben sollte aus Sicht der Hochschulen eine Verbundeinrichtung wie das Bildungsportal Sachsen übernehmen?

Hierbei handelt es sich um das mögliche Szenario der Zukunft, das sich grundsätzlich neu stellt und nicht notwendig die bisherigen Strukturen fortführt.

Wie wäre der Bereich des E-Learning in Sachsen – ausgehend vom bisherigen Entwicklungsstand – fort zu entwickeln bzw. zu finanzieren?

Dabei stehen sowohl die Hochschulen selbst wie mögliche hochschulübergreifende Aktivitäten in einem Kontext der Entwicklung von tragfähigen Zukunftsmodellen.

1.3. Zur Gliederung des Berichts

Der Logik der benannten Fragestellungen folgend, gliedert sich der Evaluationsbericht in vier Hauptabschnitte:

Der zweite Abschnitt kontextualisiert den Bereich der Neuen Medien in der aktuellen Hochschulentwicklung. Dabei geht es einerseits um die Frage, welche allgemeinen Trends für den Bereich des E-Learning als wirksam beobachtet werden, andererseits um exemplarische Beschreibungen des Standes vergleichbarer Verbundaktivitäten im Bereich des E-Learning in anderen Bundesländern ebenso wie international. Dabei steht nicht ein Benchmarking im Vordergrund. Vielmehr geht es ausschließlich um die Benennung von Vergleichsmöglichkeiten für den Entwicklungsstand in Sachsen. Grundlage dieses Abschnitts waren Analysen und Auswertungen der Literatur und anderer zugänglicher Quellen.

Der dritte Abschnitt geht auf den Entwicklungsstand an den sächsischen Hochschulen ein. Hier wurde eine zusammenfassende Bewertung vor dem Hintergrund von Referenzrahmen zu einer Reihe von Themenfeldern vorgenommen. Empfehlungen an die sächsischen Hochschulen sind allerdings dezidiert nicht Teil dieses Abschnitts. Grundlage dieser Analyse sind auf der Ebene der Referenzrahmen die vorliegenden Studien und die Literatur, auf der Ebene der sächsischen Hochschulen sind es einerseits die bereits genannten Berichte an das SMWK und andererseits die im Zuge der Evaluation durchgeführten Experteninterviews.

Ein vierter Abschnitt befasst sich mit der Situation und den Entwicklungsperspektiven des Verbundprojekts Bildungsportal Sachsen und der BPS GmbH. Grundlage dieses Abschnitts sind neben der Analyse der vorliegenden und in einem Anhang aufgelisteten Dokumente ein auf Veranlassung des CHE erstellter Selbstbericht des Verbundprojekts sowie die Experteninterviews. In diesem Abschnitt sind als Exkurs zur Bewertung der aufgrund einer Ausschreibung des SMWK von 2005 begonnenen sog. „Verstetigungsprojekte“ eigenständige Empfehlungen hierzu beigefügt.

Als fünfter Abschnitt sind die Schlussfolgerungen und Empfehlungen zu den oben beschriebenen Analysen aufgenommen. Dieser Abschnitt steht übergreifend für alle Fragestellungen. Aus den Schlussfolgerungen und Empfehlungen ist ein sich daraus ergebendes Szenario für die E-Learning-Förderung der kommenden Entwicklungsperiode dargestellt, die bis etwa 2010 reichen sollte.

2. Chancen und Grenzen der Virtualisierung

Die Entwicklung von E-Learning-Angeboten in Sachsen muss die aktuellen Entwicklungen, die den Hochschulbereich insgesamt betreffen, ebenso berücksichtigen, wie Entwicklungen und Erfahrungen bei Verbundprojekten in anderen Bundesländern und im internationalen Raum. Um diese Kontextualisierung zumindest in wesentlichen Grundtendenzen zu ermöglichen, werden im Folgenden zunächst einige grundlegende Trends beleuchtet. In einem zweiten Schritt geht es um nationale und internationale Erfahrungen im Bereich von E-Learning-Verbundprojekten, die exemplarisch dargestellt werden.

2.1. Wesentliche Entwicklungen der E-Learning-Förderung

Im Hochschulalltag sind Formen der Nutzung digitaler Medien in Studium und Lehre und der Integration IT-gestützter administrativer Dienste inzwischen weitgehend etabliert. Fragen der Zukunft werden vor allem in der Verzahnung unterschiedlicher Dienste gesehen (HRK 2006, 5). Nachdem erste Aktivitäten der Hochschulen und der staatlichen Wissenschaftsverwaltung in Deutschland im Bereich des E-Learning primär darauf gerichtet gewesen waren, das Engagement technikbegeisterter Lehrender weiter zu stimulieren und für erste, technisch aufwändige Beispiele zu nutzen, geht es beiden Akteursebenen – also Hochschulen und Wissenschaftsverwaltung – inzwischen verstärkt darum, die Entwicklung in die Breite zu tragen und das E-Learning von einer experimentellen und innovationsorientierten Lehr- bzw. Lernform zu einem Standardbaustein mit fester Verankerung in der hochschulischen Lehre und den administrativen Prozessen insbesondere von Studium und Lehre zu machen. Hinzu kommt die Integration weiterer Funktionen im Rahmen umfassender Strategien. Dabei hat die Hochschulrektorenkonferenz zu Recht darauf aufmerksam gemacht, dass gerade der zunehmende nationale wie internationale Wettbewerb die Hochschulen zu einer strategischen Bündelung ihrer Anstrengungen und zu einer Verbesserung der Servicequalität ihrer Angebote zwingt (HRK 2006, 7).

Die ursprünglich vorherrschende Verknüpfung der Erstellung von E-Learning-Produkten mit eher explorativen Vorhaben – insbesondere auch mit entsprechenden Forschungs- und Qualifikationsprojekten des wissenschaftlichen Nachwuchses – war hinsichtlich des technischen Erkenntnisgewinns und des Sammelns erster Erfahrungen sinnvoll und notwendig. Sie führte indes vielfach noch nicht zur Entwicklung nachhaltiger Strukturen und berücksichtigte zu wenig die sich aus institutioneller Hochschulsicht ergebenden Anforderungen. Die Ergebnisse wiesen insofern nicht die erforderliche qualitative und didaktische Einheitlichkeit auf und führten gerade aufgrund ihres oftmals besonders anspruchsvollen Projektdesigns noch nicht zur Realisierung solcher Effizienzgewinne, wie sie ursprünglich mit der Virtualisierung der Hochschullehre erhofft worden waren. Die finanziellen Mittel kamen fast ausschließlich von staatlichen – Bund und Land – Förderbudgets.

Als Träger dieser ersten Entwicklungsphase haben insbesondere staatliche Fördereinrichtungen gedient, die um das Jahr 2000 herum den Betrieb aufnahmen.

Diese groß angelegten Projekte haben, das zeigt die Analyse etwa der Ergebnisse der Virtuellen Hochschule Baden-Württemberg, trotz vieler struktureller Unterschiede in einem erstaunlichen Maße ähnliche Erwartungen und Aufgaben, aber auch ähnliche Probleme und Grenzen aufgezeigt (Kukowski-Schulert u.a. 2004, 165). So hat Kleimann bereits 2003 darauf verwiesen, dass das Management der Projekte nicht hinreichend professionell gewesen sei und dass der hohe Zeit- und Erfolgsdruck die in den länderbetriebenen Verbundprogrammen geförderten Projekte erschwert habe. Zudem wurde von ihm darauf aufmerksam gemacht, dass die fehlende Unterstützung der Lehrenden und der Hochschulleitungen die Etablierung entsprechender Instrumente erheblich erschwert habe (Kleimann 2003, 1; Kleimann / Berben 2002, 33). Damit nicht genug, fehle es „an einer strategisch orientierten Wirksamkeitsforschung im Bereich E-Learning, die Einsatzszenarien und konkrete Mehrwerte für die Nutzer schlüssig darlegen könnte." Weitere Hemmnisse seien die bislang eher unzureichende strategische und organisationale Einbettung von Projekten in den hochschulischen Regelbetrieb, der Mangel an erprobten Geschäftsmodellen für die Verwertung von Projektresultaten sowie fehlende Informationsangebote über Art und Qualität von E-Learning-Anwendungen. (Ebenda, 1) Dieser Bericht zeigt nachfolgend auf, dass es sich hier nicht um ‚spezifisch deutsche' Probleme handelt, sondern dass vergleichbare Entwicklungen auch international eher die Regel als die Ausnahme waren.

Heute stehen nicht mehr die einzelnen innovativen Forscher und Entwickler, auch nicht mehr die staatlichen Verbundeinrichtungen in der Rolle der entscheidenden Akteure. Die primär staatliche Veranstaltung dieser Projekte tritt in den Hintergrund und es sind die Hochschulen, die zunehmend selbstständig die Verantwortung für die Entwicklung umfassender Entwicklungsprogramme übernehmen. Zu Recht diagnostizieren Wannemacher und Kleimann 2005 in einer Studie, es sei der „Staffelstab der Entwicklung von den Einzel- und den Verbundvorhaben auf die Hochschulen übergegangen." (Kleimann/ Wannemacher 2005, 1) Mit der Notwendigkeit einer Umstellung von einer staatlich getragenen Verbundaktivität zu einer von den einzelnen Hochschulen zu tragenden Strukturentwicklung ist ein außerordentlich wichtiger Punkt erreicht, da die Hochschulen diese zunächst neuen Aufgaben nicht ohne weiteres auf Grundlage der vorhandenen Ressourcen und der bestehenden Strukturen übernehmen können. Insbesondere für kleine Hochschulen ist eine klare Orientierung und effiziente Verwendung von knappen Ressourcen auf diese neuen Aufgaben und Ziele erforderlich. Entsprechende Modelle zu entwickeln und – soweit Erfolg versprechend – zu fördern, ist insofern eine entscheidende Voraussetzung dafür, die Neuen Medien in einem umfassenden Sinne an den Hochschulen nachhaltig zu etablieren.

Dieser Befund stellt sich für Sachsen nicht anders dar als für die anderen Bundesländer. Die verschiedenen Phasen der Förderung durch das Land macht diese Entwicklung deutlich. Zunächst wurden in erheblichem Umfang Content-Projekte gefördert, um dann durch strukturierte auf die Nachhaltigkeit der Projekte angelegte Förderungslinien abgelöst zu werden. Der Freistaat Sachsen hat nun aber in geringerem Umfang Mittel eingebracht als andere Bundesländer dies getan haben. Von daher muss auch der Entwicklungsstand anders bewertet werden.

Land	Bevölkerung	Studierendenzahl	Zeitraum*	Fördermittel gesamt
Baden-Württemberg	10 693	244 248	1998 – 2003	25 Millionen Euro
Hamburg	1 734	70 364	2002 – 2004	7 Millionen Euro + 1 Million Euro pro Jahr (2006/2007)
Niedersachsen	7 993	152 161	2002 – 2006	ca. 25 Millionen Euro
Sachsen	4 321	106 115	2001 – 2006	ca. 7 Millionen Euro

* Diese Angaben treffen keine Aussage darüber, welche weitere Förderung durch das jeweilige Land erfolgt ist.

Trotz der auch im Rahmen dieser Evaluation anerkannten Bedeutung hochschulübergreifender Verbundvorhaben waren und sind deren Erfolgsaussichten ganz maßgeblich davon bestimmt, ob ein nachhaltiges Interesse der Hochschulen an entsprechenden Aktivitäten besteht. Dementsprechend hat Keil-Slawik bemerkt, dass es „eigentlich kein medienbezogenes Nachhaltigkeitsproblem gibt, sondern ein hochschulspezifisches Strukturveränderungsproblem“ (Keil-Slawik 2003, 20). Vollkommen zu Recht ist zudem – so selbstverständlich dies eigentlich anmutet – darauf hingewiesen worden, dass es keinesfalls um den Einsatz virtueller Formen der Lehre um ihrer selbst willen gehen kann, sondern dass „die neuen Medien Strukturprobleme der Hochschulen zu lösen helfen, indem sie in Bereichen eingesetzt werden, die allein oder wesentlich besser durch Medieneinsatz betrieben werden können.“ (Körner 2003, 9) Dabei sind Bereiche erkennbar, in denen ein solcher Mehrwert sowohl strukturell (durch Bündelung) als auch inhaltlich (durch Spezifika der medialen Form) realisiert werden kann. Es kommt hinzu, dass Neue Medien keineswegs nur in der Lehre einzusetzen sind, sondern insbesondere auch die Servicequalität im administrativen Sinne erheblich erhöhen können. Es ließe sich sogar argumentieren, dass diese Seite für die Wettbewerbsposition bei Studierenden vielfach von höherer Bedeutung sein dürfte als die Qualität einzelner Lehrangebote.

Eine der Ursachen zahlreicher Probleme liegt in dem Mangel an geeigneter Einbindung in die Organisations- und Entscheidungsstruktur der Leitungsebene der Hochschule, die einen entsprechenden Unterbau an Kompetenzen und Zuständigkeiten wiederum voraussetzt. Zwar gibt es ein erkennbares und nachhaltiges Interesse einzelner Hochschulen hieran, doch haben auch als erfolgreich anzusehende Verbundvorhaben wie die Virtuelle Hochschule Bayern in der Vergangenheit erheblich darunter gelitten, dass es sich bei ihnen aus einer strategischen Perspektive der Hochschulen zu sehr um eine hochschulexterne Aktivität gehandelt hat, deren Nutzen kaum zu erkennen war und für deren Fortentwicklung nur bedingt die Verantwortung übernommen wurde. Dementsprechend haben auch in diesem Fall die Mitglieder einer internationalen Gutachterkommission insbesondere darauf gedrungen, die strategischen Interessen und die Verantwortlichkeit der Hochschulen zu steigern und in die Entwicklung der Verbundeinrichtung in einer gestaltenden Weise einzubeziehen.

2.2. Grundlegende Entwicklungen im Hochschulbereich

Die Frage nach Chancen und Grenzen des E-Learning im Hochschulbereich ist vor dem Hintergrund grundsätzlicher Entwicklungen zu sehen, die einen hohen Einfluss auf den Hochschulsektor insgesamt haben. Der sich vollziehende Strukturwandel soll in einigen wesentlichen Entwicklungsdimensionen beschrieben werden.

- **Veränderungen der Nachfragesituation.** Mit der infolge geburtenstarker Jahrgänge und doppelter Abiturientenjahrgänge erheblichen Zunahme der Studierendenzahlen in den kommenden fünfzehn Jahren ergeben sich insbesondere in den westlichen Bundesländern erhebliche Kapazitätsengpässe. Diese stellen einen Anlass dar, Formen der ortsungebundenen und der EDV-gestützten Lehre zu fördern und verstärkt zu nutzen, um damit effizientere Formen der Lehre zu unterstützen und die Kosten des Studiums zu senken. Veränderungen der Nachfragesituation werden sich aus dem demographischen Wandel in den neuen Bundesländern und insbesondere auch in Sachsen ergeben, aber in einem anderen Zusammenhang. Die Studienanfängerzahlen werden voraussichtlich schon in wenigen Jahren deutlich zurückgehen. Sachsen wird in einem zunehmenden Wettbewerb um Studierende stehen, die entweder vor Ort oder aus der Ferne Angebote sächsischer Hochschulen nutzen sollen. Die Wettbewerbsposition der sächsischen Hochschulen muss, gerade angesichts des bereits Erreichten, nachhaltig und erkennbar verbessert werden, soll nicht Kapazitätsabbau die Folge sinkender Studierendenzahlen an den Hochschulen in Sachsen sein. Gerade vor dem Hintergrund dieser grundsätzlichen Dimension, die die Nachfrage nach Studienleistungen insgesamt betrifft, ist es aus Gründen der Attraktivität geboten, eine klare Eingliederung der Neuen Medien und des E-Learning in strukturierte Studienprogramme zu schaffen. Rein additive Angebote können weder eine Entlastungsfunktion wahrnehmen, noch als Formen eines effizienten Ressourceneinsatzes angesehen werden.

- **Studienstrukturreform.** Mit der auch in Sachsen voranschreitenden Studienstrukturreform wird die Umstellung von einer input- zu einer outputorientierten Gestaltung von Studienprogrammen betrieben und umgesetzt. Eine besondere Rolle spielt hier neben fachwissenschaftlichen Inhalten der Erwerb von allgemeinen berufsqualifizierenden Kompetenzen, insbesondere im Bachelor. Solche Themen sind sowohl disziplinen- wie auch hochschulübergreifend und bieten damit einen besonderen Mehrwert durch die Kooperation. Es ist dabei zu berücksichtigen, dass gerade elektronische Formen der Lehre sich grundsätzlich sehr gut zur Realisierung der Ziele der Studienstrukturreform eignen. Eine Strukturierung von Lehrinhalten auf angestrebte Lernziele hin ist hier immanent. Auch kann hier eine größere zeitliche und räumliche Unabhängigkeit von Lehrenden und Lernenden realisiert werden. Es ist dabei aber zu berücksichtigen, dass E-Learning-Angebote gerade unter den Bedingungen der konsekutiven Studienstruktur, der Einführung von studienbegleitenden Prüfungsverfahren und des Erwerbs von Credits in besonderer Weise darauf angewiesen sind, in die entsprechenden Lehrplanungen einbezogen zu werden. Es kommt hinzu, dass sich durch zunehmende Planungsnotwendig-

keiten und neue Entwicklungen wie etwa das studienbegleitende Prüfungswesen neue Anforderungen an die Integration elektronischer Dienste stellen.

- **Lebenslanges Lernen.** Infolge der gestiegenen Innovationsgeschwindigkeit und der erforderlichen Flexibilität am Arbeitsmarkt ergeben sich im Bereich der Fort- und Weiterbildung neue Bedarfe. Hier liegt Deutschland noch immer weit hinter anderen entwickelten Volkswirtschaften zurück. Allerdings wachsen Bewusstsein und Bereitschaft, die wissenschaftliche Fort- und Weiterbildung in Anspruch zu nehmen und hierfür auch zu bezahlen. In Verbindung mit der Einführung der konsekutiven Studienstruktur sollten entsprechende Angebote dazu dienen, Formen des Lebenslangen Lernens in den Hochschulen und den individuellen Bildungsbiographien sowie der Arbeitswelt zu verankern. Zugleich handelt es sich hier um Formen der Lehre, bei denen das Teilzeitstudium auch explizit die Regel ist. Auch hier ergibt sich ein steigender Bedarf an elektronisch unterstützten Angeboten, da gerade in diesen Bereichen hohe Spezialisierung und ortsungebundene Lehre als Kernanforderungen anzusehen sind. Es ist hier ein erhebliches Maß an noch unerschlossenen Potenzialen zu erkennen, da die Hochschulen bislang in der Regel weder die Chancen der Weiterbildung, noch die der Virtualisierung konsequent nutzen (Körner 2003, 8). Andererseits darf nicht unterschätzt werden, dass die Qualitätsansprüche in diesem Bereich hoch und durchaus auch andere sind als im Bereich der grundständigen Ausbildung. Umgekehrt ergeben sich hier am Ehesten die Möglichkeiten einer Generierung von Einnahmen.

- **Internationalisierung.** In der Wissenschaft insgesamt, also gleichermaßen in Forschung wie Lehre, entstehen neue entgrenzte Räume, in denen gearbeitet und studiert wird. Grenzenüberspannende Kooperationen gehören ebenso in diesen Zusammenhang wie das Entstehen eines globalen Bildungsmarktes. Für Fragen des Marketings ebenso wie für Fragen der internationalen Zusammenarbeit ist eine orts- und zeitunabhängige Verfügbarkeit von Informationen von hoher Bedeutung. Im Wettbewerb kann die Qualität elektronischer Dienste eine wichtige Rolle spielen, da sie zu den von außen sichtbaren Repräsentationen der Hochschulen gehören.

- **Finanzsituation.** Abnehmende Finanzkraft der öffentlichen Haushalte führt in Verbindung mit Veränderungen der Nachfragesituation dazu, dass effiziente und flexible Formen hochschulischer Lehre einen besonders hohen Stellenwert haben. Es ist insofern besonders darauf zu achten, dass die in der Entwicklungsphase kostspielige Implementierung elektronischer Lehr- und Lernformen insbesondere dort genutzt wird, wo dies entweder durch entsprechende Kostenbeiträge gedeckt wird oder wo die zu erwartenden Volumina dies rechtfertigen. Auch vor diesem Hintergrund erscheint eine entsprechende strategische Planung von E-Learning-Angeboten erforderlich. Diese setzt notwendigerweise eine Bündelung voraus.

- **Serviceorientierung im Wettbewerb.** Die Serviceorientierung im Hochschulbereich ist ein Ausdruck der vermehrten Hinwendung zu den Studierenden im Rahmen eines Wettbewerbs, in dem um Studierende insgesamt – oder zumindest um zum Profil der Hochschule passende – geworben wird. Servicequalität und Integration von Diensten hängen eng zusammen. Hier

stellen sich auch für den Bereich der EDV-gestützten Dienste wichtige Anforderungen (PLS Ramboll 2004, 184 f.). Einen hohen Stellenwert wird die Integration der Dienste unter dem Aspekt der Serviceorientierung einnehmen. Dabei steht die gesamte IT-Strategie der Hochschule auf dem Prüfstand. Die Anpassung des Einsatzes Neuer Medien für und deren Integration in Studium und Lehre wird zu einem, allerdings besonders wichtigen Bestandteil.

2.3. Innerdeutsche und Internationale Entwicklungstrends

Im Folgenden werden einige nationale und internationale Verbundprojekte unterschiedlicher Ausrichtung und Reichweite in Hinsicht auf ihre institutionellen Strukturen, Zielsetzungen und Entwicklungen vorgestellt.

Die möglichen Ausprägungen der institutionellen Verfasstheit werden von einer Bandbreite einzelner Programme repräsentiert

- zur Förderung regionaler Multimedia- und E-Learning-Netzwerke (Campus Numériques, Frankreich),
- zur regionalen Versorgung und Unterstützung für den Einsatz Neuer Medien (u.a. Multimedia Kontor Hamburg),
- zur Etablierung genuin virtueller Universitäten, die dezentral entwickelten Content bündeln (u.a. Finnish Virtual University, Finnland),
- zum Angebot ganzer virtualisierter Studiengänge als privatwirtschaftlicher Unternehmen (UK eUniversity, Großbritannien).

Virtuelle Hochschule Baden-Württemberg (VHBW)

Die Virtuelle Hochschule Baden-Württemberg (VHBW) umfasste seit 1998 sechs Verbundprojekte und ein Kompetenzzentrum zur Implementierung Neuer Medien in die Curricula baden-württembergischer Hochschulen, deren Entwicklungsdynamiken sie vor dem Hintergrund von vier Programmleitlinien begleiten sollte. Der finanzielle Förderrahmen der VHBW für die Jahre 1998 bis 2003 betrug dafür 25 Millionen Euro, die von Seiten des Landes Baden-Württemberg bereitgestellt wurden. Flankiert wurde dieses finanzielle Engagement durch ein als public-private-partnership des Landes mit der Deutschen Telekom AG durchgeführtes Programm „Multimedia-gestützte Studiengänge“ mit einem Fördervolumen von 5 Millionen Euro.

Bildungspolitisches Ziel war die Nutzung Neuer Medien zur Verstetigung bzw. Erhöhung nationaler und internationaler Leistungsfähigkeit durch die quantitative und qualitative Erweiterung des Studienangebots. In pädagogischer Hinsicht stand die Steigerung von Qualität und Effizienz in der akademischen Lehre und wissenschaftlichen Weiterbildung im Vordergrund. Darüber hinaus sollten die strukturelle Verzahnung von Medieneinsatz und -nutzung mit den Curricula vor dem Hintergrund von Kriterien der Nachhaltigkeit und Übertragbarkeit befördert sowie wirtschaftlich sinnvolle Nachnutzungspotenziale von multimedialen bzw. netzgestützten Lehr- und Lernmaterialien in der akademischen Weiterbildung erschlossen und in geeigneten Geschäftsmodellen genutzt werden. Ein weiterer Schwerpunkt der VHBW lag in der Begleitung des Förderprogramms durch die Konzeption und Durchführung formativer und summativer Evaluationsprozeduren, für die der international besetzte Programmbeirat verantwortlich zeichnete. Ferner war dieser für die strategische Steuerung des Förderprogramms, die projektübergreifende Koordination, die Evaluation des Gesamtprogramms und des Kompetenzzentrums sowie die Formulierung von Handlungs- bzw. Förderungsempfehlungen verantwortlich.

Besonders instruktiv erscheinen die Arbeiten und Erfahrungen der Virtuellen Hochschule Baden-Württemberg auf den Ebenen der abstrakten strategischen Konzeptualisierung und der erkannten praktischen Probleme bei der Implementierung Neuer Medien in hochschulische Strukturen und Prozesse. Ausgehend von den oben genannten Kriterien der Nachhaltigkeit der strukturellen Adaptionen, Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Fächer und Institutionen sowie des qualitativen Mehrwerts der geförderten Lehr- und Lernformen wurde 1999 ein projektbezogener Evaluationsleitfaden entwickelt. Als Bewertungsfaktoren schlägt dieser u.a.

- Auswirkungen von E-Learning auf den Studienerfolg,
- Nutzung von Rationalisierungspotenzialen durch Ressourcenbündelung und -sharing,
- Beförderung von Interdisziplinarität,
- didaktische und konzeptionelle Kohärenz mit dem Gesamtprojekt,
- curriculare Integration und Validierung von erbrachten Leistungen,
- Inklusion in die hochschulische und hochschulübergreifende Organisationsentwicklung,
- Vermarktungsmodelle und

- Art und Umfang von Öffentlichkeitsarbeit vor.

Auf der konzeptuellen Ebene ist im Jahre 2001 ein Empfehlungskatalog ‚Leitlinien für die Medienentwicklung an den Hochschulen in Baden-Württemberg' durch den Programmbeirat erstellt worden. Dieser spannt den Rahmen für eine integrierte Medienstrategie zwischen Faktoren der hochschulischen Rolle in einem verstärkt wettbewerblich strukturierten Bildungsmarkt, der hochschulinternen Organisationsentwicklung und Prozessgestaltung, der nachhaltigen Hochschulfinanzierung sowie der Personalentwicklung und -rekrutierung auf. Auf Grundlage dieser konzeptuellen Überlegungen zu einem strategischen Entwicklungsrahmen sowie eingedenk eines Empfehlungspapiers ‚Multimediales Lehren und Lernen' der Landesrektorenkonferenz aus dem Jahre 2000 erstellte u.a. die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg eine hochschulinterne, in eine integrierte Prozessplanung übertragene Medienentwicklungskonzeption. Vor allem in Hinsicht auf die institutionelle bzw. gesamtstrategische Einbettung einer hochschulischen Multimediastrategie – es wurde eine rektoratsnahe, mit umfangreichen Zuständigkeiten versehene Koordinierungsstelle für Neue Medien geschaffen – erscheint diese beispielhaft.

Mit Blick auf mögliche systemische und damit übertragbare Probleme und Erfahrungen der Entwicklung der Virtuellen Hochschule Baden-Württemberg lässt sich auf induktiv gewonnene Rahmenbedingungen zur Implementierung innovativer Lehr- und Lernformen verweisen. Hierzu zählen insbesondere eine konsistente Strategieentwicklung, eine transparente Verantwortungszuordnung und die dezidierte Orientierung an heterogenen Nutzungsrationalitäten und -bedarfen. Ein möglicherweise systemisch bedingtes Problem ist zudem die starke Orientierung an infrastrukturellen Eigenentwicklungen einzelner Teilprojekte, die Fragen nach Qualitätskontrollen und Effizienz aufwerfen, da in deren Folge immer wieder Schnittstellenprobleme aufgetreten sind. Darüber hinaus erwies sich die Asynchronität von praktisch hochschuldidaktischen und technisch-infrastrukturellen Entwicklungsdynamiken als problematisch. Als positive Entwicklungsergebnisse lassen sich u.a.

- die nachweislich konstruktive Rolle Neuer Medien bei der Steigerung des Ausbildungsqualität,
- die ‚Sedimentierung' neuer Kommunikations-, Konsultations- und Kooperationsroutinen und -kulturen an und zwischen den Hochschulen, sowie auch
- das Stoßen an Grenzen der Virtualisierung vor dem Hintergrund von Kosten-Nutzen-Erwägungen identifizieren.

Quellen und Dokumente:

Frankenberg, Peter/ Müller-Böling, Detlef (Hrsg.) (2004): Realität der virtuellen Hochschule; Verlag Bertelsmann-Stiftung; Gütersloh; Müller-Böling, Detlef (Hrsg.) (2001): Leitlinien für die Medienentwicklung an den Hochschulen in Baden-Württemberg – Empfehlungen des Programmbeirats [http://www.che.de/downloads/AP33.pdf]; Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2001): Medienentwicklungsplan [http://www.newmedia.uni-freiburg.de/Profil/mep.html]; Kommission der Landesrektorenkonferenz ‚Multimediales Lehren und Lernen' (2000) [http://www.virtuelle-hochschule.de/servlet/is/8667/LRK-Empf.pdf?command=downloadContent&filename=LRK-Empf.pdf]

Multimedia Kontor Hamburg (MMKH)

Das Multimedia Kontor Hamburg (MMKH) wurde 2002 als gemeinsames Projekt der Hamburger Hochschulen in der Rechtsform einer gemeinnützigen GmbH gegründet. Seine primären Aufgaben bestehen in der Bereitstellung von Beratungsangeboten für die Entwicklung und Implementierung Neuer Medien in akademische Aus- und Weiterbildungsprozesse, Unterstützung bei deren Vermarktung, die Erschließung von öffentlich-privaten Partnerschaften sowie in administrativen und Projektmanagementaufgaben. Des Weiteren entwickelt das MMKH eigenständig netzbasierte Studienangebote, bietet Qualifizierungsmaßnahmen für Lehrende an und koordiniert hochschulübergreifende Projekte zu elektronischer Administration und Informationstechnologie. Die Grundfinanzierung des Multimedia Kontors Hamburg wurde bis 2006 aus Sondermitteln der Freien und Hansestadt Hamburg ermöglicht, für das Jahr 2006 und 2007 sind für die Basisfinanzierung ca. eine Million Euro aus dem Innovationsbudget der Behörde für Wissenschaft und Forschung (BWF) vorgesehen, die auf die Hochschulen entsprechend deren Anteil am Innovationsbudget umgelegt wird.

Die Entwicklungen im Bereich des Einsatzes Neuer Medien in der akademischen Lehre in der Freien und Hansestadt Hamburg zeichnen sich durch eine frühzeitige Bündelung und Koordination der E-Learning-Strategien der einzelnen Hochschulen aus. So konnte bereits im Jahre 2002 das E-Learning-Consortium Hamburg (ELCH) gegründet werden, dessen Ziele die Nutzung von Synergien in den Bereichen infrastruktureller Entwicklung, Evaluierung und Qualitätssicherung sowie die fachliche Steuerung des MMKH vor dem Hintergrund einer landesweiten Multimediastrategie waren. Auf der operativen Ebene entwickelte das MMKH einen E-Learning-Baukasten zur Erstellung von Lernobjekt-Modulen, der für Angehörige der partizipierenden Hamburger Hochschulen und Institutionen kostenlos zur Verfügung steht. Darüber hinaus wird eine Informationsplattform „Monitoring der E-Learning-Strategien und Multimedia-Projekte Hamburger Hochschulen (MODELS)“ vorgehalten und gepflegt, die systematisch über Kompetenzen, Modelle und Konzepte sowie Finanzierungsquellen der E-Learning-Angebote der Hamburger Hochschulen Auskunft geben soll. Ferner zeichnet das MMKH für die organisatorische Betreuung und Projektauswahl im Rahmen des Hamburger Sonderprogramms „E-Learning und Multimedia 2002 – 2006“ verantwortlich und übernahm Aufgaben im Kontext des ausgelaufenen Förderprogramms „Seminare ans Netz“.

Über die genannten sektoralen Zuständigkeiten hinaus entwickelt und koordiniert das Multimedia Kontor Hamburg die hochschulübergreifenden Projekte „eCampus“ und „KoOP – Konzeption und Realisierung hochschulübergreifender und Organisations- und Prozessinnovation für digitales Studieren an Hamburgs Hochschulen“.

- Bei „eCampus“ handelt es sich um einen Prozess zur strategischen Konzeption, Entwicklung und Implementierung eines hochschulübergreifenden IT-Systems als Schnittstelle für Informationen über Studienangebote an Hamburger Hochschulen, das medienbruchfreie Studierendenadministration sowie eine Übersicht über in Hamburg bestehende E-Learning-Angebote ermöglichen soll. In diesem Zusammenhang nimmt das MMKH auf der konzeptionellen Ebene die Position eines Mittlers zwischen den autonomen und durch

heterogene Entwicklungs- und Nutzungsgrade verschiedenen Hochschulen ein; in Hinsicht auf die Steuerungsebene wurde ein Lenkungskreis unter Mitwirkung des MMKH eingerichtet.

- Das durch u.a. das Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt „KoOP“ hat zum Ziel, vorfindliche Ressourcen und Kompetenzen für digitales Studieren in Hamburg zu vernetzen und mithin effektiver zu nutzen. In diesem Kontext entwickelt u.a. das MMKH kompatible technische Infrastrukturen und versucht komplementär, die relevanten Akteure durch die Implementierung von Anreizsystemen, verbindlichen Vereinbarungen sowie Wissenstransfers für die Funktionalitäten von E-Learning in der akademischen Aus- und Weiterbildung zu sensibilisieren.

Quellen und Dokumente:

Multimedia Kontor Hamburg – Portal [http://www.mmkh.de/]; Haussner, Stephanie/ Schmid, Ulrich/ Vogel, Martin: Vom eLearning zum eCampus – Hamburgs Hochschulen auf dem Weg zu einer integrierten eLearning- und IT-Dienste-Infrastruktur; Hamburg [http://www.mmkh.de/upload/dokumente/artikel/ZFHD_Haussner_eCampus_HH.pdf]; Behörde für Wissenschaft und Forschung der Freien und Hansestadt Hamburg: Ziel- und Leistungsvereinbarungen 2006 [http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/wissenschaft-forschung/service/downloads/ziel-und-leistungsvereinbarungen/start.html]

eLearning Academic Network Niedersachsen (ELAN)

Das „eLearning Academic Network Niedersachsen“ (ELAN) ist eine seit dem Jahre 2001 bestehende Einrichtung des Landes Niedersachsen zur Unterstützung der Landeshochschulen in der Entwicklung und Nutzung von Multimedia in Lehre, Studium und akademischer Weiterbildung. ELAN entstand auf Initiative des Strategischen Beraterkreises Multimedia (SBMM) und wird durch das niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur in den Jahren 2002 bis 2006 mit ca. 25 Millionen Euro finanziert. Strategisch war ursprünglich eine drei Stufen, namentlich ELAN-Piloten, ELAN-Träger und ELAN-Partner, umfassende Architektur geplant, die indes aus budgetären Gründen lediglich rudimentär umgesetzt werden konnte. Im Rahmen eines ‚Szenario 2006’ wurden akteursspezifische Entwicklungsziele, darunter eine Bündelung des landesweiten E-Learning-Angebots in einer ‚Virtuellen Hochschule Niedersachsen’ und die Schaffung eines einheitlichen Portals avisiert, mit deren Umsetzung in einer Phase ELAN II 2005 begonnen werden konnte.

In einer durch externe Gutachter begleiteten Ausschreibungsrunde konnten 2002 drei erfolgreiche niedersächsische Hochschulverbünde identifiziert werden, die den Status von ELAN-Piloten erhielten, deren Aufgabe die Nutzung von Synergien zur strategischen Entwicklung eines hochschulübergreifenden Organisationsstruktur des niedersächsischen E-Learning-Angebots ist. Dabei sollen Teilprojekte von den einzelnen Piloten, darunter die Verbünde Universität Oldenburg/Universität Osnabrück, Universität Hannover/Medizinische Hochschule Hannover/TU Braunschweig sowie Universität Göttingen/TU Clausthal, entsprechend dezentraler Profilschwerpunkte entwickelt und in einen einheitlichen Rahmen integriert werden. In Hinsicht auf die institutionelle Struktur bestehen auf vertikaler Ebene das ELAN-Managementboard,

das sich aus Vertretern der drei Piloten zusammensetzt, hochschulische Lenkungskreise sowie der ELAN-Beirat als ein durch das Ministerium eingesetztes Evaluations- und Aufsichtsgremium. Horizontal existieren hochschulübergreifende themenspezifische Arbeitsgruppen, die durch das Managementboard koordiniert werden. Eine administrative Unterstützung leistet das Sekretariat des Strategischen Beraterkreises Multimedia. Ferner sind Projektkoordinatoren benannt, die als Bindeglied zwischen dem Steuerungsgremium des ELAN-Managementboards und den in den Piloten assoziierten Hochschulen fungieren und die Projektentwicklung und dezentrale Umsetzung initiieren und begleiten. Im Rahmen einer Ausschreibungsrunde als einer zweiten Projektstufe konnten im Jahre 2004 ELAN-Partner identifiziert werden, die hochschulübergreifend nutzbare, in die ELAN-Infrastruktur zu integrierende Contentmodule mit dem Ziel einer breitenwirksamen Ergänzung des bereits durch die Piloten vorgehaltenen E-Learning-Angebots entwickeln sollen.

Quellen und Dokumente:

ELAN-Management Board (Hrsg.) (2005): ELAN – Bericht zur Förderphase ELAN I (1.10.2002 – 31.12.2004); bis Bibliotheks- und Informationssystem der Universität Oldenburg; Oldenburg [http://www.elan-niedersachsen.de/fileadmin/Dokumente/ELAN-Bericht-zur-F_rderphase-1.pdf]; Ministerium für Wissenschaft und Kultur Niedersachsen (2001): Multimedia in Lehre, Studium und Weiterbildung an Hochschulen in Niedersachsen – ELAN Niedersachsen; Oldenburg [http://www.elan-niedersachsen.de/fileadmin/Dokumente/ELAN.pdf]; Strategischer Beraterkreis Multimedia (2002): Bezugsrahmen ELAN-Piloten [http://www.elan-niedersachsen.de/fileadmin/Dokumente/Bezugsrahmen-ELAN-Piloten-2002-12-17.pdf]; ELAN Niedersachsen: Ziele und Struktur [http://www.elan-niedersachsen.de/fileadmin/Dokumente/ELAN_Ziele_und_Struktur.pdf]; ELAN Portal: http://www.elan-niedersachsen.de/

U.K. eUniversity (Großbritannien)

Die UK eUniversity (UKeU) wurde im Jahre 2000 als eine nationale Reaktion auf die zunehmenden kompetitiven Herausforderungen durch die Internationalisierung des elektronischen Bildungs- und Weiterbildungsmarkts durch die britische Regierung gegründet. Über eine staatliche Anschubfinanzierung über 62 Millionen Pfund hinaus, war die UKeU ein kommerzielles, von den partizipierenden Einrichtungen des tertiären Bildungssektors getragenes Unternehmen, dessen Fokus auf der Bereitstellung und Entwicklung adäquater Infrastrukturen, Einrichtungen zur Unterstützung von Contententwicklung und adäquater Maßnahmen zur Qualitätssicherung lag. Abschlüsse wurden nicht durch die UKeU, sondern subsidiär von Seiten der die Angebote entwickelnden Hochschulen vergeben. Die primären Zielgruppen waren internationale Graduierte sowie nationale Nachfrager nach akademischer Weiterbildung. Im Jahre 2004 konnte die UK eUniversity über 40 Programme an 20 assoziierten hochschulischen Einrichtungen in Großbritannien anbieten; indes waren Ende 2003 lediglich 900 Nutzer weltweit registriert. Im Februar 2004 erklärte die britische Regierung die Initiative für gescheitert, Anfang 2005 wurden sämtliche Aktivitäten der UKeU eingestellt und Teile insbesondere der technischen Infrastruktur in dezentrale E-Learning-Strukturen überführt.

Hinsichtlich des raschen Zusammenbruchs des ambitionierten und ebenenübergreifend unterstützten Projekts zeichnet sich ein multi-kausales Bild. So erwies sich die

konsequente Ausrichtung auf vollständig netzbasierte Lehr-, Lern- und Administrationsstrukturen vor dem Hintergrund eines erst rudimentär entwickelten, insbesondere internationalen Marktes in Verbindung mit einer ubiquitären Furcht vor Fehleinschätzungen der Potenziale von E-Learning angesichts des Zusammenbruchs der ‚New Economy' als problematisch. Ferner wurden bezüglich des Brandings und Marketings der UKeU kognitive und valuative Strukturen durchbrochen. Das klassische britische Bildungsverständnis ruht auf den Prinzipien Tradition, Ortsbindung und Qualität, wohingegen das Marketing der eUniversity die Verknüpfung der besten tertiären Bildung mit den Vorzügen netzbasierter Lehr- und Lernmodelle in Aussicht stellte, ohne hierfür eine konsistente Konzeptualisierung vorzusehen.

Weitere Probleme ergaben sich u.a. durch investive Kosten von ca. 20 Millionen Pfund infolge der Entscheidung zur Eigenentwicklung einer geeigneten Online-Plattform sowie die Sorge um Akkumulation privater Mittel zur Sicherung der finanziellen Nachhaltigkeit angesichts der unerwartet niedrigen Nutzerzahlen. Entscheidende Erfahrungen für ähnlich strukturierte Institutionen liegen u.a. in der Relevanz mittel- und langfristiger strategischer Planungen vor dem Hintergrund einer präzisen Nachfrageermittlung sowie der Herstellung von Sensibilität bei der Ausgabe öffentlicher Mittel mittels einer transparenten und zuverlässigen institutionellen Zuordnung von Zuständigkeiten und Kontrollkompetenzen.

Quellen und Dokumente:

Garrett, Richard (2004): The real story behind the failure of U.K. eUniversity; Educause Quarterly; Band 27, Nummer 4; 2004 [http://www.educause.edu/apps/eq/eqm04/eqm0440.asp]; Department for Education and Skills (2005): Harnessing Technology – Transforming Learning and Children's Services; London [http://www.dfes.gov.uk/publications/e-strategy/]

The Finnish Virtual University (Finnland)

Die Finnish Virtual University (FVU) wurde im Jahre 2000 ausgehend von einer Initiative der Helsinki University of Technology sowie einem Leitlinienpapiers zur Informationsstrategie in Bildung und Forschung des finnischen Bildungsministeriums gegründet und bildet einen Zusammenschluss aller 21 Hochschulen des Landes. Die Finanzierung der FVU erfolgt funktional spezifiziert einerseits bottom-up durch die Weitergabe von regulären Mitteln aller teilnehmenden Hochschulen, die im Rahmen von Zielvereinbarungen zwischen der staatlichen und hochschulischen Steuerungsebene über zu leistende Angebote und Beiträge im Rahmen FVU zugewiesen werden; der Umfang dieser Mittel betrug im Jahre 2006 ca. neun Millionen Euro. Andererseits erhielt die Finnish Virtual University zum Unterhalt ihrer technischen, administrativen und konsultativen Strukturen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds ca. 1,5 Millionen Euro für die Jahre 2001 bis 2004. Hinsichtlich der nachhaltigen Finanzierung der Finnish Virtual University wurde eine Ergänzung der staatlichen Zuwendungen durch einen hochschulischen Mitgliedsbeitrag avisiert; ferner ist die Fortsetzung der projektbasierten Finanzierung durch Berücksichtigung von hochschulischen Beiträgen für die FVU im Rahmen des budgetären Kontraktmanagements zwischen dem Bildungsministerium und den Hochschulen vorgesehen.

Die FVU weist in Hinsicht auf ihre institutionelle Struktur eine hohe horizontale und vertikale Differenzierung auf. Auf der Leitungsebene besteht neben dem Konsortium, das die Repräsentanten der Hochschulen und des Bildungsministeriums umfasst, eine Steuerungsgruppe, deren Aufgaben in der globalen strategischen Ausrichtung, der Zwischenevaluation von Projekten sowie der konkreten Umsetzung der durch das Konsortium definierten strategischen Ziele bestehen. Auf der operativen Ebene koordiniert die FVU Service-Einheit die Umsetzung der nationalen Projekte der FVU zwischen den Hochschulen; dezentral werden zudem Issue-Groups für das konkrete Projektmanagement sowie vorhabenspezifische FVU-Foren eingesetzt, die den Entwicklungsverlauf formativ evaluieren und dokumentieren. Ferner unterhält die FVU Verbindungsstellen an den Hochschulen, die Expertise in technischer, administrativer sowie Projektmanagement und Qualitätssicherungsroutinen betreffender Hinsicht anbieten.

Als grundsätzliche Ziele werden die Definition eines verlässlichen Rahmens für studentische Mobilität innerhalb Finnlands, die Entwicklung und Implementierung von Qualitätssicherungsmaßnahmen, die Bereitstellung eines funktionalen Systems zum Austausch von netzgestützten Lernobjekten sowie Weiterbildungs- und Unterstützungsmaßnahmen für Contentersteller genannt. Im Rahmen eines 2005 verabschiedeten Strategiepapiers 2005 bis 2010 wurden eine Konkretion dieser Zielsetzungen und deren Überführung in eine detaillierte Projektkonzeption unter Definition von Meilensteinen unternommen. Dabei waren insbesondere konkrete, in einem Bericht „Information Society Programme for Education, Training and Research 2004-2006' genannte Vorgaben des Bildungsministeriums sowie Herausforderungen durch den Bologna-Prozess zu berücksichtigen gewesen. Eine der konkreten Zielsetzungen der FVU besteht in der Koordination und Integration von im Rahmen einer nationalen Vereinbarung über die landesweite Öffnung von akademischen Lehrangeboten (JOO-Abkommen) zugänglich gemachten E-Learning-Kursen. Des Weiteren sind u.a. die Entwicklung und Umsetzung von einheitlichen Qualitätssicherungs- und administrativen Prozeduren, der Entwurf eines umfassenden Contenterstellungsmodells, die bedarfsorientierte, dezentrale Bereitstellung von konsultativen Strukturen sowie die Erschließung eines Europäischen Hochschulraums mittels Kooperationen mit ähnlichen Verbundeinrichtungen projektiert. Eine erste, auf fünf Jahre terminierte Kooperationsvereinbarung konnte im Mai 2006 mit der Virtuellen Hochschule Bayern (vhb) abgeschlossen werden; Schwerpunkte der Zusammenarbeit sollen die wechselseitige Beratung in praktischen und strategischen Fragen, der Austausch virtueller Lernobjekte, Kurse und Module sowie gemeinsam entwickelte und durchgeführte Projekte sein.

Quellen und Dokumente:

Finnish Virtual University – Portal [http://www.virtuaaliyliopisto.fi/?node=vy_front_page_eng]; Finnish Virtual University (2003): The Strategy of the Finnish Virtual University [http://www.virtuaaliyliopisto.fi/data/files/strategia/FVU-strategy.pdf?PHPSESSID=bc3fc74f51186a252c3eb26c845dbfb7]; Finnish Virtual University (2005): The Strategy of the Finnish Virtual University 2005 – 2010 [http://www.virtuaaliyliopisto.fi/data/files/strategia/FVUstrategy_2005-2010.pdf]; Finnish Virtual University/ Virtuelle Hochschule Bayern (2006): Agreement of Cooperation [http://www.virtuaaliyliopisto.fi/data/files/sopimukset/Agreement_VHB-FVU_2006-05-18.pdf]

Swedish Net University (Schweden)

Die im Jahr 2002 auf Regierungsinitiative gegründete und durch das Ministerium für Bildung und Wissenschaft finanzierte Swedish Net University ist als landesweite Plattform für bestehende bzw. in Entwicklung befindliche E-Learning-Angebote an 35 freiwillig teilnehmenden Universitäten und sonstigen tertiären Bildungsinstitutionen in Schweden konzipiert. Für die Entwicklung und Integration von E-Learning-Angeboten in die Strukturen der Swedish Net University wurden den Institutionen des tertiären Bildungsbereichs in den Jahren 2002 bis 2004 in drei Zyklen insgesamt etwa eine halbe Milliarde Schwedische Kronen, also rund 80 Mio. Euro, durch die Regierung zur Verfügung gestellt. Nach der Einstellung der staatlichen Förderungen im Jahre 2005 sowie aus systemischen Gründen der Hochschulfinanzierung reduzierten sich die Budgets zur Entwicklung und Pflege von E-Learning-Angeboten an allen partizipierenden Einrichtungen in der Folge merklich.

Neben der Koordinations- und Kooperationsfunktion versteht sich die Net University als Oberfläche zur thematisch strukturierten Bündelung von ansonsten stark diversifizierten E-Learning-Angeboten mit dem wesentlichen bildungspolitischen Ziel einer Ausweitung des Zugangs zu tertiären Bildungseinrichtungen und -angeboten. Schon im ersten Jahr ihres Bestehens konnte die Net University mehr als 1.000 registrierte Kurse anbieten, deren Zahl bis 2005 auf über 2.600 anstieg. In einem 2004 publizierten Evaluationszwischenbericht der National Agency for Higher Education wurde der Net University die intendierte Verbreiterung des Zugangs zu tertiären Bildungsangeboten attestiert. So konnten die Nutzerzahlen bis 2003 auf über 20.000 Studierende unterschiedlichen sozialen und Bildungshintergrunds gesteigert werden.

Auf der operativen Ebene wird die Swedish Net University durch eine eigens hierzu institutionalisierte Regierungsagentur, die Swedish Net University Agency, gesteuert. Diese verfügt über ein jährliches Budget von ca. vier Millionen Euro und zwölf Mitarbeiter. Der Großteil des Budgets wird zur Finanzierung von Weiterbildungsangeboten für Entwickler von E-Learning-Content und Lehrende sowie für die Durchführung von Marktstudien aufgewendet. Die Finanzierung der Contententwicklung und Kursgestaltung selbst erfolgt hingegen subsidiär durch die anbietenden Hochschulen und Bildungseinrichtungen. Nutzungsgebühren sind – wie auch im Übrigen schwedischem Hochschulsystem – nicht zu entrichten, wobei die über die Net University zugänglichen Kursangebote auch für internationale Studieninteressierte kostenlos verfügbar sind. Darüber hinaus ist die Swedish Net University an ein landesweites Netz von über 200 Studienzentren angeschlossen, die Aufgaben in Studentenbetreuung, der Durchführung von Prüfungen und in der Administration übernehmen. Zudem trägt die Net University ein Programm „Librarian on Duty“, das eine ortsunabhängige Kommunikation zwischen Studierenden und Bibliotheksmitarbeitern zur Unterstützung bei u.a. Literaturrecherchen ermöglicht und in mittlerer Perspektive zu einer Virtuellen Bibliothek ausgebaut werden soll.

In Hinsicht auf mögliche Entwicklungsrichtungen der Plattform muss auf die unsichere Finanzierungsgrundlage der dezentral entwickelten E-Learning-Angebote nach dem Auslaufen der staatlichen Zusatzförderung sowie auf die ungeklärte Rolle mediengestützter Lehr- und Lernformen in hochschulischen Organisationsentwicklungsstrategien verwiesen werden. Vor dem Hintergrund einer bereits ausgeprägten

E-Learning-Struktur durch bestehende Direktangebote der tertiären Bildungseinrichtungen in Schweden erklärt sich die Institutionalisierung eines landesweiten Portals durch einen verstärkten Bedarf an inhaltlicher und formaler Koordination und Kooperation zwischen den einzelnen Anbietern. Dabei ist durch die stringente Verknüpfung von sonst partikularen E-Learning-Studienangeboten eine Attraktivitätssteigerung für Nachfrager und damit zugleich eine Erhöhung der Nutzerzahlen beabsichtigt. Mit der steigenden Nutzung geht auch ein Anreiz für Entwickler einher.

Quellen und Dokumente:

Ministry of Education, Research and Culture (2005): New World – New University: A Summary of Government Bill 2004/2005: 162; Stockholm [http://www.lu.se/upload/LUPDF/Bologna/Sverige_Bologna/new_world_new_univ_summary.pdf]; Conference ICT in counselling: Bologna 7.11.2005: What is the Swedish Net University? [http://www.ictskills.org/documenti/conference/videoconference.pdf]; Swedish Net University – Portal [http://www.netuniversity.se/en]; Swedish Agency for Networks and Cooperation in Higher Education – Portal [http://www.myndigheten.netuniversity.se/en]; The Swedish Net University Agency (2005): The Swedish Net University Agency Projects 2002 – 2005 [http://www.myndigheten.netuniversity.se/download/2940/x/Projectbook2002-2005_ENG.pdf]; The Swedish Net University: Abstract [http://www.myndigheten.netuniversity.se/download/2944/x/abstract_onlieeduca2005.pdf]; The Swedish Net University Agency (2005): Did you know that Sweden chose a different path when establishing a net university? [http://www.myndigheten.netuniversity.se/download/2945/x/Press_onlineeduca2005.pdf]; The Swedish Net University (2005): Applying the lessons of the past to the e-universities of the future; Abstract for Online Educa Berlin 2005 [http://www.myndigheten.netuniversity.se/download/2943/x/e-universities2005.pdf]

Les Campus numériques (Frankreich)

Das Programm ‚Les Campus numériques' wurde im Jahre 2000 durch das französische Bildungsministerium initiiert, um in drei Ausschreibungszyklen 2000 bis 2002 mediengestützte Fernlernangebote tertiärer Bildungseinrichtungen (FOAD - offre nationale de formation ouverte et à distance) finanziell zu unterstützen und mit Blick auf die Einrichtung regionaler bzw. fachspezifischer Konsortien zu koordinieren. Folglich hält ‚Les Campus numériques' selbst kein E-Learning-Angebot vor, sondern befördert ausschließlich die Bildung hochschulischer Kooperationsplattformen. Im Ausschreibungszyklus für das Jahr 2003 standen Mittel von insgesamt über zehn Millionen Euro zur Verfügung.

Hinsichtlich der institutionellen Struktur ist ‚Les Campus numériques' als konzertiertes Kooperationsprojekt unterschiedlicher nationaler Forschungs- und Praxiseinrichtungen zum Einsatz Neuer Medien in akademischer Fernlehre und Weiterbildung, die administrativ, finanziell und konsultativ unterstützend wirken, zu verstehen. Insgesamt wurden im Jahre 2003 64 hochschulübergreifende Projekte unterstützt. Die eingehenden Konzepte wurden von einem durch die Technologiedirektion des französischen Bildungs- und Forschungsministeriums eingesetzten Expertengremium evaluiert und im Falle einer Förderung in zwei Kategorien eingeteilt. In einer ersten Gruppe (Niveau 1) wurde bereits laufenden Projekten Ergänzungsmittel, in einer zweiten Gruppe (Niveau 2) Anschubfinanzierung vor dem Hintergrund einer kohä-

renten und mit den allgemeinen Zielsetzungen des Programms kongruenten Projektkonzeptionen Anschubfinanzierung gewährt.

Zentrale Zielpunkte des Programms sind u.a. die qualitätsorientierte und nachhaltige Implementierung und Verstetigung der Nutzung innovativer, orts- und zeitunabhängiger Lehr- und Lernformen im französischen tertiären Bildungssektor sowie die internationale Öffnung von bestehenden E-Learning-Konsortien für öffentliche und private Partner in Hinblick auf eine Nachnutzung in der akademischen Weiterbildung. Durch die Orientierung auf die institutionelle Konzeption bei der Auswahl der Kooperationsprojekte ist indes ein Mangel an inhaltlicher Gestaltung und Koordination zu konstatieren. Hierzu wurde im März 2003 ein Leitfaden zum Qualitätsmanagement hochschulübergreifender E-Learning-Projekte erstellt, der u.a., jedoch lediglich fakultativ, eine konkrete institutionelle Zuordnung von Zuständigkeiten im Rahmen einer inhaltlichen Qualitätssicherung vorschlägt.

Ein im Juli 2003 durch ein externes Institut erstellter Evaluationsbericht stellte u.a. fest, dass eine internationale Öffnung der französischen E-Learning-Strukturen durch das marginale Angebot international anerkannter Abschlüsse konterkariert werde. Des Weiteren wird auf eine hohe Zufriedenheit der Nutzer insbesondere in Hinsicht das Konzept netzgestützten, kooperativen Fernlernens überhaupt hingewiesen, wohingegen Fragen der infrastrukturellen Verlässlichkeit und technischen Unterstützung kritisch bewertet werden. Als Erfolgsfaktoren werden in Sonderheit die äquivalente bzw. höhere Anerkennung durch E-Learning erworbener Qualifikationen identifiziert. Mit Blick auf die institutionelle Gestaltung und Verankerung innovativer Lehr- und Lernformen sei die Einrichtung von ebenenübergreifenden Steuerungsgremien essentiell, die eine transparente Zuordnung von Entscheidungskompetenzen sowie die Entwicklung einer zentralen, mediendidaktischen Ausrichtung der Projekte ermögliche. Darüber hinaus wird konstatiert, dass u.a. die langfristige Finanzierung von E-Learning-Angeboten durch den regulären Hochschulhaushalt, deren Inklusion in das hochschulische Kontraktmanagement sowie die Identifikation komplementärer Finanzierungsquellen als Faktoren der finanziellen Nachhaltigkeit zu betrachten sind. Bezüglich prospektiver Entwicklungen wird die Einrichtung eines national operierenden technischen und strategischen Unterstützungsnetzwerks sowie dessen Mitarbeit an der Definition adressatenspezifischer (internationaler, nationaler und regionaler) Qualitätsstandards angeraten.

Quellen und Dokumente:

Les Campus numériques – Portal [http://www.educnet.education.fr/superieur/campus.htm];
Ministère de la Jeunesse, Education et Recherche/ IPSOS (2003): Evaluation des Campus Numériques [http://www.educnet.education.fr/chrgt/CN-docipsos.ppt#394,1]; Évaluation des Campus numériques [http://www.educnet.education.fr/chrgt/synthesefinal.pdf]; Henri, Pascal (2003): Une démarche Qualité dans les Campus numériques [http://www.educnet.education.fr/chrgt/CN-demarchkal.pdf]; PLS Ramboll (2004): Studies in the Context of E-Learning Initiative – Virtual Models of European Universities; Draft Report to the European Commission; S. 194 ff. [http://www.elearningeuropa.info/extras/pdf/virtual_models.pdf]

3. Der Entwicklungsstand an den sächsischen Hochschulen

Für die Bewertung des Standes und der Entwicklungsperspektiven des E-Learning in Sachsen ist als die zentrale Fragestellung definiert worden: Wie ist der Entwicklungsstand der Hochschulen und welchen Beitrag konnte das Bildungsportal dazu leisten? Im Vordergrund der Evaluation steht also die Rolle, die das Bildungsportal Sachsen bei der Unterstützung der Hochschulen gespielt hat. Die Entwicklungspotenziale der Hochschulen sind insofern auch der Hintergrund, vor dem weitere Perspektiven zu formulieren sind.

Die Darstellung[1] ist in die Kategorien

1. Strategieentwicklung,
2. Organisation,
3. Curriculare Integration und Qualitätssicherung,
4. Personal und
5. Finanzierung

gegliedert. Die Zuordnung einzelner Argumente zu diesen Feldern ist nicht in jedem Falle trennscharf. Zu jedem dieser Felder werden zunächst einige Anhaltspunkte für einen entsprechenden Referenzrahmen benannt, ehe auf die Entwicklungsstände an den Hochschulen eingegangen wird. Dies erfolgt zumeist summarisch, wobei einzelne besonders bemerkenswerte Beispiele ausführlicher benannt werden.

Grundlage der Darstellung des Entwicklungsstandes an den Hochschulen sind einerseits die Selbstberichte, die von den Hochschulen aufgrund einer Anfrage des SMWK vom Frühjahr 2005 eingereicht worden sind, andererseits an den Hochschulen geführte Experteninterviews. Diese dienten einer Vertiefung und Aktualisierung, wie auch einer präziseren Bestimmung der Aktivitäten des Bildungsportals Sachsen aus Hochschulsicht.

1. Strategieentwicklung

Fragen der Strategieentwicklung sind im Hochschulsystem in den vergangenen Jahren verstärkt in den Blick genommen worden. Die Hochschulen haben sich um die Ausbildung eigener Profile in inhaltlicher und qualitativer Hinsicht bemüht und hierfür in Adaptierung von Elementen des Neuen Steuerungsmodells ein spezifisches Instrumentarium entwickelt. Diese Entwicklung ist auch für den Bereich der Nutzung Neuer Medien im Hochschulbereich von hoher Bedeutung. Es geht hier einerseits darum, eine Strategie für deren Etablierung und Nutzung zu entwickeln. Andererseits muss diese als Teilstrategie zur Gesamtstrategie und zu den Entwicklungszielen der Hochschule insgesamt in ein plausibles Verhältnis gesetzt werden. Soweit beispielsweise interne Förderung von E-Learning-Aktivitäten erfolgt, sollte

[1] Angelehnt an Kleimann 2005.

diese im Sinne einer strategischen Orientierung der Institution insgesamt entwickelt werden. Neben der Identifikation entsprechender Ziele ist die Verfolgung dieser Ziele mithilfe eines geeigneten Steuerungsinstrumentariums erforderlich. Überdies ist auf den Zusammenhang von strategischer Steuerung und Controlling hinzuweisen: Eine strategische Verfolgung von bestimmten Zielen erfordert notwendig deren Abbildung im Rahmen von Erfolgskriterien und Messgrößen. Auch wenn unterschiedlich ausgerichtete Hochschulen unterschiedliche Strategien im Bereich des E-Learning benötigen, kann nicht in Frage gestellt werden, *dass* sie eine entsprechende Strategie und ein geeignetes Arrangement an Kennzahlen zur Erfolgsmessung benötigen.

Referenzrahmen:

- Strategisches Handeln angesichts unklarer Rahmenbedingungen etwa rechtlicher oder finanzieller Natur ist außerordentlich schwierig. Die Herstellung von Planungssicherheit vor allem zwischen Land und Hochschule ist eine Voraussetzung für erfolgreiche Entwicklung und Verfolgung strategischer Ziele.
- Ein wichtiger Schritt ist die Formulierung einer Medienstrategie vor dem Hintergrund von (fächerspezifisch) divergenten Entwicklungs- bzw. Nutzungsstadien und -rationalitäten sowie Zielen und Formen hochschulischer Profilbildung.
- Die Entwicklung strategischer Ziele und eines Prozessmanagements auf der Ebene der Hochschule setzt Analysen zu den fachspezifischen Entwicklungsständen voraus, aus denen sich Aufgabenprofile und fachspezifische und dezentrale Multimediastrategien ableiten lassen.
- Strategische Ziele können sich nur umsetzen lassen, wenn sie sich in die Instrumente des strategischen Managements integrieren lassen und so bei der internen und externen Steuerung eine Rolle spielen. Zu nennen sind
    - Zielvereinbarungen,
    - leistungsorientierte Mittelvergabe,
    - Definition von Kennzahlen,
    - Integration in das Controlling.

  So wäre es zum Beispiel vorstellbar, bestimmte Quoten virtueller Lehre zu vereinbaren oder die Entwicklung von Content oder Unterstützungsdiensten aufgrund von Zielvereinbarungen durch die Bereitstellung von Ressourcen zu unterstützen.
- Zusätzlich sollten materielle Anreizsysteme die Implementierung virtueller Lehre fördern. Insbesondere folgende Möglichkeiten sind gegeben:
    - Deputatsverrechnung,
    - Innovationsfonds,
    - Preise,
    - Einbeziehung in die Regelungen zur W-Besoldung.
- Kooperationen auf der Ebene von Hochschulen oder auch von fachbezogenen Ebenen sind von hoher strategischer Bedeutung für die gemeinsame Entwicklung wie auch für die Nutzung gemeinsamer Studienangebote, etwa in der Weiterbildung. Gerade Formen der orts- und zeitungebundenen Lehre eignen sich prinzipiell hervorragend für hochschulübergreifende Kooperationen, die

sich nicht auf Sachsen beschränken lassen. In diesem Zusammenhang stehen Verbundlösungen, die als organisatorische Form Kooperationen befördern können. Ein Verbund auf der Landesebene ist eine Option.

- Von künstlerischen Hochschulen wird zu Recht darauf hingewiesen, dass in einem Bereich, in dem Lehr- und Lernformen des künstlerischen Einzelunterrichts vorherrschend sind, Angebote des E-Learning nur sehr punktuell eine Rolle spielen können. Es gibt hier insbesondere im Bereich administrativer Dienste weitere Einsatzfelder, die etwa in dem komplizierten Raummanagement oder im Management der Auswahlverfahren liegen könnten und die für die künstlerischen Hochschulen wohl erst im Rahmen effektiver Kooperationen zu lösen sind.

Beispiele:

In Baden-Württemberg sind folgende Aspekte definiert worden, um eine strategische Medienentwicklungsplanung zu beschreiben, die ihrerseits als Grundlage des Abschlusses von Zielvereinbarungen zwischen der staatlichen Ebene und den Hochschulen dienen können (Kukowski-Schulert u.a. 2004, 171 f.):

- Parallel zu dem Leitbild für den Medieneinsatz auf Hochschulebene soll der Einsatz auf Fakultäts-/Fachbereichsebene definiert werden.
- Schwerpunkte der Medienentwicklung bzw. pädagogisch-didaktischer Zielvorstellungen (z.B. Innovationen in der Präsenzlehre, Einführung virtueller Lehr- und Lernformen, wissenschaftliche Weiterbildung) sind festzulegen.
- Quantitative und qualitative Zielvorgaben für den Medieneinsatz bzw. Medienversorgung sollen formuliert werden.
- Die neuen Medien sollen im Rahmen der hochschulinternen Mittelverwaltung berücksichtigt werden (einschließlich Investitionsplanung, Einrichtung von Hochschul- oder fakultätsinternen ‚Innovationsfonds' zur Förderung von Medienprojekten).
- Die Verankerung von mediengestützter Lehre in Curricula und entsprechende Anpassung der Studien- und Prüfungsordnungen einschließlich der Modularisierung von Studiengängen und die Einführung des Kreditpunktesystems sollen vorgenommen werden.
- Der Aufbau von dezentralen und zentralen Unterstützungs- und Kompetenzstrukturen zur Beratung der Lehrenden bei der Entwicklung multimedialer Lehr- und Lernmodule bzw. größerer Einheiten in technischen, wirtschaftlichen, mediendidaktischen und gestalterischen Fragen soll forciert werden.
- Eine Überprüfung und Neudefinition von Stellenwert, Aufgaben und künftiger Entwicklung der Bibliotheken und Rechenzentren sollen erfolgen – bis hin zur Schaffung von Informationszentren durch die Fusion von Bibliotheken und Rechenzentren.
- Maßnahmen der Personalentwicklung und -fortbildung in den Bereichen Technik, Mediengestaltung und Mediendidaktik sollen definiert und durchgeführt werden.

In Hinblick auf die Rolle von Virtualisierungselementen an den Hochschulen hat der Rektor der FernUniversität Hagen, Hoyer, zu Recht darauf hingewiesen, dass der Grad und die Ausprägung der Virtualität in Abhängigkeit von der Hochschulstrategie insgesamt steht. Er hat in diesem Zusammenhang folgenden Weg für die Hochschulleitung mit Unterstützung ihrer jeweiligen Gremien skizziert (Hoyer 2002, 296):

- Eine gemeinsame Vision zu entwickeln und zu stärken.
- Gemeinsame Eckwerte zu formulieren,
- Beratungs- und Entwicklungsteams zu etablieren,
- Interne Anreizsysteme aufzubauen und nicht zuletzt
- Geld für Innovationen zu beschaffen.

Entwicklungsstand:

- Aufgrund des auslaufenden Förderzeitraums ist Planungssicherheit für die sächsischen Hochschulen im Hinblick auf die Unterstützungsstrukturen derzeit nicht gegeben.
- Der Entwicklungsstand im Bereich der Strategien für den Umgang mit den Neuen Medien ist an den sächsischen Hochschulen sehr unterschiedlich. Strategien sind an einer ganzen Reihe von Hochschulen entwickelt worden, die hier nur exemplarisch genannt werden sollen.
    - Die Technische Universität Dresden hat seit 2004 eine ausformulierte und von den Gremien der Hochschule verabschiedete Multimediastrategie. Sie wurde unter Beteiligung aller hochschulischen Bereiche und Akteursebenen entwickelt. Ihre zentralen Ziele sind die flexible und individuelle Gestaltung von Aus- und Weiterbildungsprozessen (Lebenslanges Lernen), eine Effektivierung der Betreuung, die Erweiterung des Nutzerkreises sowie die Internationalisierung der Angebote und Angebotsstrukturen.
    - Die Technische Universität Chemnitz verfügt ebenfalls über eine Strategie zur Integration von E-Learning-Angeboten in administrative, technische und akademische Arbeitsabläufe und Lehr- und Lernprozesse. Sie ist zwischen den Aspekten einer Individualisierung von Lernangeboten, der Modularisierung von Kursen, einer standardisierten Produktion von Lerninhalten unter Berücksichtigung von Schnittstellen zwischen E-Learning-Systemen und der Einbindung in administrative Verfahren aufgespannt. Teil der Wahrnehmung des Entwicklungsstandes ist es, dass die Unterstützung von Lehrveranstaltungen durch Medieneinsatz bislang erst „in Ansätzen“ eine strategische Orientierung aufweist. Auch wird darauf verwiesen, dass die bisherige Förderpraxis eine strategische Organisationsentwicklung nicht unterstützt habe. Geplant ist eine Integration insbesondere in administrative Prozesse der Hochschule. Eine Integration in Zielvereinbarungs- und Anreizsysteme ist avisiert, aber noch nicht umgesetzt.
    - Die E-Learning-Strategie der Universität Leipzig kontextualiert die Integration Neuer Medien als wichtige Aufgabe im Bologna-Prozess, der die Bedeutung alternativer Formen der Wissensvermittlung betont und deren Nutzung für die akademische Weiterbildung (Lebenslanges Lernen) empfiehlt. Wichtig sei hier eine weite Verbreitung, nicht eine Vereinheitlichung. Hinsichtlich einer praktischen Zielsetzung erkennt die Universität Leipzig das kurzfristige Vorhalten eines akteurs- und ebenenübergreifend nutzbaren Medienportals als sinnvoll an, will dieses aber auf basale Angebotsstrukturen beschränken, um fachspezifische Entwicklungsdiskrepanzen abzubilden.
    - Kern einer hochschulweiten Strategie an der HTWK Leipzig ist das Verständnis von E-Learning als ein klassische Präsenzlehre unterstützendes Element, dessen Verwendung durch fachspezifische Lehr- und Lernkulturen und nach Kriterien der inhaltlichen und strukturellen Angemessenheit bestimmt werden soll.
    - Als strategische Ziele und Perspektiven werden an der HTW Dresden

- Analysen zu curricularem und didaktischem Stellenwert und Potenzialen,
- die Entwicklung breitenwirksamer Integrationsmechanismen in Curricula,
- die Vereinfachung von Contententwicklungsprozessen,
- die kontinuierliche Schulung des hochschulischen Personals,
- die Nutzung von Entwicklungsverbünden,
- eine stärkere Nutzerorientierung bei der infrastrukturellen und inhaltlichen Entwicklung,
- die induktive Bestimmung von Anforderungsprofilen genannt.

Als erforderliche Schritte werden eine strukturelle Verknüpfung mit bestehenden Anreiz-, Zielvereinbarungs- und Berufungsroutinen sowie die Konstruktion geeigneter Qualitätsmanagementinstrumente identifiziert.

- An der Hochschule Zittau/ Görlitz (FH) ist die Integration Neuer Medien in hochschulische Prozesse seit 2002 Gegenstand der Entwicklungsstrategie der Hochschule. Im Vorfeld war eine hochschulweite Befragung zur Ermittlung der Bedarfe und Interessenkonstellationen durchgeführt worden, aus der eine Konzeption von Leitlinien zur Einführung Neuer Medien in der Lehre gewonnen worden ist. Als Stimulans für eine weitere Integration sind interne Zielvereinbarungen sowie differenzierte Anreizsysteme identifiziert worden, deren Implementierung bislang aber noch aussteht.
- Die E-Learning- und Multimediastrategie der Hochschule Mittweida (FH) ist in eine komplexe und umfassende Hochschulentwicklungskonzeption eingebettet. Im Kontext einer strategischen Konzeption zum Medieneinsatz in akademischen Lehrformen konnten konkrete Entwicklungs- und Arbeitsfelder benannt werden. Hierunter finden sich strategische Punkte wie die bedarfsangemessene, mehrwertorientierte curriculare Integration mediengestützter Lehr- und Lernangebote, ein turnusmäßige Schulungen und geeignete permanente Strukturen verknüpfendes Qualifikations- und Unterstützungssystem sowie die Implementierung materieller wie immaterielle Faktoren umfassender Anreizsysteme.

- An den sächsischen Hochschulen ist eine Integration der Nutzung neuer Medien in das Steuerungsinstrumentarium des strategischen Managements bislang eher die Ausnahme als die Regel. Auch dort, wo es konzeptionelle Überlegungen und Ziele gibt, fehlt vielfach noch eine Untersetzung mit konkreten Maßnahmen. Eine hochschulinterne Zielvereinbarungspraxis ist vielfach zwar als Ziel identifiziert, sie ist aber in der Regel noch nicht umgesetzt worden. Auch eine Identifikation und Verfolgung von geeigneten Kennzahlen fehlt zumeist. Anreizstrukturen sind bislang bis auf wenige Ausnahmen nicht entwickelt worden.

  - Positiv hervorzuheben ist die an der TU Dresden erfolgte Bildung eines Multimediafonds, dessen Mittel nach Vorbegutachtung durch das Media Design Center (MDC) der Hochschule auf Empfehlung eines entsprechenden Beirats durch Rektoratsentscheidung vergeben werden. Die Finanzierung einzelner Projekte erfolgt dabei im Rahmen von Zielvereinbarungen, die auch für die Antragsteller Verbindlichkeit schaffen.

- Neben einigen viel versprechenden Kooperationsprojekten sind diese bislang an den sächsischen Hochschulen eher die Ausnahme als die Regel. Hierauf wird in Zusammenhang mit dem Entwicklungsstand des Verbundprojekts Bildungsportal Sachsen noch ausführlicher einzugehen sein.

2. Organisation

Die organisationale Einbindung von Fragen des E-Learning hat einen zentralen Stellenwert für dessen Erfolgsaussichten. Es ist erforderlich, hier zu klaren Zuständigkeiten zu gelangen, die in der Regel einerseits die Integration EDV-gestützter Aufgaben implizieren, andererseits eine enge Einbindung in Fragen der Planung und Organisation der Lehre. Es ist insofern wichtig, dass klare Regelungen den Bereich der Neuen Medien einerseits strategisch in der Hochschulleitung verankern, andererseits eine Professionalisierung der fachlichen Beschäftigung mit diesem Aufgabenbereich ermöglichen. Dabei darf es hier nicht zu einer Abschottung kommen, vielmehr ist eine permanente hochschulinterne Promotion für den Bereich des E-Learning nach wie vor unverzichtbar. Die Herausbildung entsprechender Kompetenzzentren ist insgesamt als Trend zu erkennen (Kleimann / Wannemacher 2005, 5).

Referenzrahmen:

- Unverzichtbar ist die Klarheit von Zuständigkeits- und Entscheidungsroutinen im institutionellen Arrangement der Hochschule (u.a. adäquate Verknüpfung zentraler und dezentraler Organisationseinheiten in Verbindung mit entsprechenden Koordinationsprozeduren).
- Eine klare Zuständigkeit einer Person auf der Ebene der Hochschulleitung ist als wichtig anzusehen.
- Zugleich muss eine nachhaltige Sicherung der fachlichen Kompetenzen betrieben werden, so dass die fachliche Betreuung entsprechender Lehr- und Lernformen durch ein professionelles Management und durch professionalisierte Beratungsstrukturen unterstützt wird.
- Das Management für den Einsatz von E-Learning sollte sich stark mit dem Management der allgemeinen administrativen IT-Dienste verzahnen, um die Entwicklung eng zu koordinieren.
- Gerade in Anbetracht der gegenüber klassischen Arrangements veränderten Formen der Lehre und des Lernens ist die Einrichtung adäquater Diffusionsstrukturen für die Nutzung der neuen Medien von hoher Bedeutung. Hierzu gehören
    - Tutorenprogramme,
    - technische und mediendidaktische Unterstützungsstrukturen,
    - Stimulierung ebenenspezifischer und -übergreifender Diskussionsprozesse,

- Bildung von Kompetenzclustern,
- Kombination von top-down und bottom-up-Prozessen.

Entwicklungsstand:

- Im Kontext der Darstellung des Ist-Stands und von Entwicklungsoptionen wird deutlich, dass ein eindeutiges institutionelles Arrangement zur transparenten Zuordnung von Zuständigkeiten und Kompetenzen, welches dezentrale Entwicklungsdynamiken gezielt unterstützt und mit Blick auf übergeordnete Ziele bündelt, bislang vielfach noch ein Desiderat bleibt. Es gibt aber auch hier Beispiele einer gelingenden Institutionalisierung.
- Neben einer Verankerung der Zuständigkeit im Rektorat sind an verschiedenen Hochschulen entsprechende Arbeitsgruppen und Beiräte geschaffen worden.
  - Zur Justierung und Umsetzung der Strategie der Hochschule wurde an der Hochschule Zittau/ Görlitz (FH) im Jahre 2003 eine Arbeitsgruppe „Neue Medien“ sowie eine technischen Fragen zugeordnete Arbeitsgruppe „Internet“ institutionalisiert, die in relevante Entscheidungsprozesse der Hochschulleitung integriert ist.
  - An der Technischen Universität Dresden wurde ein Multimediabeirat gebildet, der die Umsetzung der Strategien begleitet. Die Leitung liegt bei der Prorektorin Bildung.
  - Konzeptionelle sowie evaluative Kompetenzen hinsichtlich des Einsatzes Neuer Medien an der Hochschule Mittweida (FH) obliegen der direkten Verantwortung des Rektorats, ein Koordinationsgremium besteht in einer entsprechenden Arbeitsgruppe (Medienteam), die vom Prorektor Forschung initiiert worden ist.
- Kompetenzzentren sind an einer Reihe von sächsischen Hochschulen gebildet worden.
  - Im Media Design Center (MDC) der TU Dresden bestehen neben einer geringen Anzahl von Stellen aus Haushaltsmitteln eine große Zahl von drittmittelfinanzierten Stellen.
  - An der Hochschule Zittau/ Görlitz (FH) wird ein Kompetenzzentrum gebildet.
  - Infrastrukturelle, technische und prozedurale Zuständigkeit hat an der HTWK (FH) Leipzig das Interdisziplinäre Kompetenzzentrum Medien (IKM), in dem alle Fachbereiche paritätisch vertreten sind.
  - Zur Bündelung der Aktivitäten und Kompetenzen läuft an der Hochschule Mittweida (FH) derzeit die Einrichtung eines Instituts für Technologie- und Wissenstransfer, das u.a. die Verstetigung der Beratungs- und Serviceleistungen des Bildungsportals Sachsen zur Aufgabe hat.

3. Curriculare Integration und Qualitätssicherung

Es hat sich bei zahlreichen Projekten des E-Learning in der Bundesrepublik gezeigt, dass die curriculare Integration von Angeboten im Bereich der Neuen Medien in der Lehre eines der entscheidenden Erfolgskriterien ist. Alleine mit einer Bereitstellung von Materialien im Netz, die von den Studierenden inzwischen weithin als selbstverständlich wahrgenommen wird, ist dieses Ziel noch nicht erreicht. Solange Angebote des E-Learning nicht in die grundlegenden Strukturen der Lehre eingebunden sind, stellen sie vielfach nur eine nebenher laufende Ebene von vergleichsweise kostspieligen und zusätzlich zum normalen Angebot zu unterhaltenden Zusatzangeboten dar. Eine Einbindung in Curricula erfordert eine klare Einbeziehung bei der Studiengangsplanung sowie eine für die Studierenden erkennbare Funktion entsprechender Angebote im Hinblick auf ihre Studienziele und die von ihnen zu erbringenden Leistungsnachweise. Zuweilen stößt die curriculare Integration aus Sicht einzelner Wissenschaftler an Grenzen, die auch durch die Freiheit von Forschung und Lehre gegeben seien. Diese Bedenken müssen ausgeräumt werden.

Der derzeit laufende Prozess der Umstellung auf die konsekutive Studienstruktur ist in diesem Zusammenhang von hoher Bedeutung. Angesichts einer in der Lehre deutlich erkennbaren Orientierung der neuen Studiengänge an den zu realisierenden Learning-Outcomes (Mink / Briedis 2005) wird noch einmal deutlicher, weshalb eine Einbindung gerade auch der elektronischen Lernformen in entsprechende curriculare Planungen notwendig ist. Anders wird es nicht gelingen, die Neuen Medien in der Lehre von einem „nice to have“-Image wegzuführen und als integralen Teil der Lehre zu verankern. Der hiermit verbundene Aufwand ist nur zu rechtfertigen, wenn entweder eine Entlastungsfunktion mit Blick auf die Präsenzlehre erreicht werden kann, oder andererseits deutliche qualitative Gewinne gegenüber Formen der Präsenzlehre. In betriebswirtschaftlichem Sinne müssen sie entweder Kosten- oder Qualitätsführerschaft beanspruchen können. Hierzu ist einerseits eine organisational und instrumentell zu unterfütternde Verzahnung der Medienplanung mit der Lehrplanung erforderlich, andererseits eine deutlich gesteigerte Sicherung ihrer Qualität in unterschiedlichen Dimensionen.

Fragen der Qualitätssicherung sind in den vergangenen Jahren verstärkt in die Verantwortung der Hochschulen übergegangen. Es hat sich hier ein zunehmendes Bewusstsein herausgebildet, das zur Etablierung entsprechender Routinen geführt hat. Auch hier wird zunehmend die Qualitätssicherung bei Input-Faktoren durch eine Befragung von Absolventen hinsichtlich der Qualität der von ihnen erfahrenen Leistungen ergänzt. Zudem ist von hoher Bedeutung, dass die Ergebnisse von Erhebungen zur Qualität von Leistungen auch in einem geordneten Prozess in die Optimierung der Angebote einfließen müssen (formative Evaluationsroutinen). Es ist auch eine Frage der Qualitätssicherung, dass nicht nur die Richtigkeit einzelner Elemente, sondern auch deren Passgenauigkeit im Rahmen eines Studienprogramms berücksichtigt wird.

Referenzrahmen:

- Für eine umfassende Nutzung der Vorteile multimedialer Lehr- und Lernarrangements bedarf es deren Integration in die Curricula von Studiengängen.
- Studiengänge und deren einzelne E-Learning-Elemente müssen eine bedarfsorientierte, mittelfristige Angebotsplanung und -entwicklung aufweisen. Dies gilt insbesondere angesichts des hohen Aufwandes, der hiermit verbunden ist.
- Zur Sicherung der inhaltlichen und strukturellen Nachhaltigkeit sind u.a. eine Auswahl von Lerninhalten mit hoher Haltbarkeit und Persistenz sowie die Einbettung in den Kernbereich der Lernveranstaltungen sowie eine stringente Standardisierung erforderlich.
- In Hinsicht auf die Erstellung bzw. Selektion vermittels mediengestützter Lehrformen vorgehaltener Module ist darauf zu achten, dass Angebote weit weniger als bisher individuell – also aufgrund besonderer Affinität der Lehrenden – induziert, sondern vielmehr vor dem Hintergrund des Bedarfs und der Nachfrage unterstützt werden.
- Im Zusammenhang der Qualitätssicherung steht auch eine Mittelvergabe im Zuge von hochschulinternen, inhaltlich ausgerichteten Ausschreibungsverfahren.
- Qualitätssicherung sollte durch ein integriertes Portfolio an Schulungs- und Beratungsmaßnahmen, Controlling, Projektreporting und Evaluationen betrieben werden.
- Zur Qualitätssicherung von E-Learning-Angeboten ist eine direkte Integration von Evaluationsinstrumenten sinnvoll und möglich.

Beispiel:

Der Virtuellen Hochschule Bayern haben die Gutachter im Zuge einer Evaluation im Jahre 2005 eine Reihe von Zielen empfohlen:

- ‚Nachfrageorientierung' muss aus Sicht der vhb vor allem die Nachfrage von Hochschulen bzw. Studiengängen nach von ihr geförderten Kursen bedeuten. Die von der vhb organisierten Lehrangebote müssen vor allem als wirkliche Entlastung der Präsenzlehre an den Hochschulen wirksam und erkennbar werden; dies erfordert eine verbesserte Einbindung in die Curricula von Studiengängen. Ein deutlicher qualitativer Mehrwert aufgrund der Nutzung kollaborativer, interaktiver und multimedialer Möglichkeiten ist ein zentrales ergänzendes Kriterium.
- Eine möglichst schwellen- und risikolose Nutzung entsprechender Angebote seitens der Studierenden muss sichergestellt werden, damit hochschulübergreifende virtuelle Mobilität entsteht.
- Die Hochschulen müssen selbst in die Verantwortung genommen werden und die vhb als Instrument der eigenen Weiterentwicklung und Verbesserung akzeptieren. Nur dann werden sie bereit sein, ihren Teil zur Finanzierung beizutragen.

Die vhb würde damit Elemente einer klassischen Projektträgereigenschaft mit solchen des Dienstleisters und eines Marktplatzes zwischen den Anbietern und den Nachfragern von E-Learning-Angeboten in sich vereinigen.

Entwicklungsstand:

- Zwar wird an den meisten Hochschulen ein wichtiges Ziel darin gesehen, die Beliebigkeit der bisherigen Angebotsstrukturen zugunsten einer Stärkung wechselseitiger Verbindlichkeit zu überwinden; zumeist fehlt es aber an einer Anerkennung der im Rahmen von Modulen des E-Learning erbrachten Leistungen als Studienleistungen auf der Ebene des Workloads bzw. der Leistungsnachweise.
- Curriculare Integration von multimedialen Angeboten ist an den sächsischen Hochschulen nur in Einzelfällen durchgreifend gelungen, wenn man hiermit eine nicht bloß fakultative und punktuelle Nutzung von virtuell bereitgestellten Materialien meint.
    - Eine curriculare Einbindung von E-Learning-Angeboten ist an der Technischen Universität Dresden in Form von virtuellen Vor- und Nachbereitungsszenarien bis hin zur Substitution von Lehrveranstaltungen projektiert. Augenblicklich werden hochschulweit ca. 180 multimediale Anwendungen von etwa 10.000 Nutzern nachgefragt. Außerdem wird über Anreize für Nutzer über die gleichwertige Leistungsanerkennung hinaus nachgedacht. Hierzu wird eine road-map entworfen.
    - Das Verstetigungsprojekt der Universität Leipzig im Bereich des Spracherwerbs entlastet andere Bereiche von den entsprechenden Aufgaben, die gut standardisierbar sind.
- Insbesondere im Bereich der Fort- und Weiterbildung, der als denkbares zukünftiges Standbein verschiedener Hochschulen identifiziert wird, wird ein höherer Bedarf an curricularer Einbindung und an der dichteren Entwicklung von Angeboten im Hinblick auf umfassendere Studieneinheiten gesehen. Die HTW Dresden hat auf diesem Gebiet einen Schwerpunkt gesetzt und will auch intern E-Learning im Rahmen der Fort- und Weiterbildung fördern.
- Fragen der Qualitätssicherung werden bislang nur von wenigen Hochschulen in systematischer Weise in den Blick genommen. Problematisch ist, dass die Funktionalität zahlreicher Maßnahmen lediglich theoretisch, nicht aber empirisch eingeschätzt werden kann, da belastbare Aussagen über Nutzungs- und Akzeptanzgrade unter den Lehrenden und Studierenden vielfach nicht vorliegen. Eine Kontrolle der Ergebnisse findet lediglich im Rahmen der normalen Prüfungsverfahren statt.
- Formalisierte Verfahren zur Qualitätssicherung von Angeboten im Bereich des E-Learning sind vielfach noch nicht etabliert.

4. Personal

In Forschung und Lehre ist die Bedeutung individueller Faktoren für Leistungen allgemein außerordentlich hoch. Der Bereich des E-Learning ist in der Vergangenheit vielerorts besonders davon geprägt gewesen, dass das Engagement einzelner Personen ein besonders wichtiger Faktor war. Sowohl auf der Ebene einzelner Projekte,

wie auch auf der Leitungsebene kann nur bedingt davon gesprochen werden, dass die Bedeutung der Neuen Medien allseits anerkannt wäre. Vielmehr wird der Bereich des E-Learning von engagierten Personen als ihr besonderes Anliegen wahrgenommen. Nach deren Ausscheiden ist eine neue personelle Stützung vielfach nur mit Mühe zu finden. Darüber hinaus ist die erforderliche technische Versiertheit je nach Medienaffinität des Faches durchaus unterschiedlich. Vielfach bestehen schon bei der einfachen Nutzung Neuer Medien erhebliche Hemmschwellen, die je nach Fachlichkeit und Persönlichkeit mehr oder minder ausgeprägt sind. Auch wenn im Wissenschaftssystem Freiwilligkeit als Grundlage Erfolg versprechender Aktivitäten anzusehen ist, ist festzuhalten, dass es sich bei der virtuellen Lehre nicht allein um eine rein neigungsgemäß zu verfolgende Tätigkeit handeln sollte, sondern eine allgemeine Anforderung an die Kompetenz aller Lehrenden. Es ist daher von hoher Bedeutung, dass eine entsprechende Unterstützung durch professionelle Kompetenz geboten wird. E-Learning-Kompetenzen sollen auf der Ebene der einzelnen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler durch Anreizsysteme stimuliert und als Gegenstand einer zielgerichteten und nachhaltigen Qualifizierung verstanden werden. Insofern erscheinen ‚weiche' Sensibilisierungs- und Aktivierungsmaßnahmen, wie Workshops, Foren und Schulungen, sinnvoll, um Nutzungsschwellen zu reduzieren und insbesondere unter den Lehrenden eine nutzenadäquate Breitenwirkung zu erzielen.

Referenzrahmen:

- Die vielfach vorhandenen professionellen technischen Kompetenzen sollten durch pädagogisch-didaktische Kompetenzen ergänzt werden.
- Eine wichtige Rolle spielt im Bereich des Personals noch immer die Schulung und Unterstützung für Zwecke der Entwicklung und Nutzung von Möglichkeiten des E-Learning. Konkrete Entwicklungsschritte und Maßnahmen sind u.a.
    - Hochschulkolloquia,
    - Weiterbildungsmaßnahmen für Autorenwerkzeuge und Lernmanagement,
    - Recherchen zur systematischen Nachnutzung von an der eigenen sowie anderen Institutionen vorhandenen E-Learning-Angeboten sowie
    - Veranstaltungen zur hochschul- und medienpädagogischen Weiterbildung.
- Neben einer entsprechenden Personalentwicklung sind auch auf der individuellen Ebene Anreizstrukturen sinnvoll und, bezogen auf die Hochschulstrategie, auch erforderlich. Neben monetären Anreizstrukturen – etwa im Zuge der W-Besoldung – können hier nicht-monetäre Anreize wie Deputatsermäßigungen eine wichtige Rolle spielen. Im Zuge von Berufungsverfahren können die Kompetenzen und Möglichkeiten auf diesem Gebiet angesprochen werden.
- Zudem kann die Erstellung eines differenzierten Instrumentariums an Autorenwerkzeugen als Anreiz gewertet werden, insofern als er Erstellungszeiträume verkürzt und Nutzungsschwellen durch Übersichtlichkeit reduziert.

Entwicklungsstand:

- Die vielerorts beklagte geringe Professionalität der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler hinsichtlich didaktisch-methodischer und technischer Umsetzung von E-Learning-Einheiten sowie des Mangels an einer funktionalen Gesamtübersicht und ein vielfach beklagtes Desinteresse von Seiten der Lehrenden deuten auf die Notwendigkeit von weiteren Sensibilisierungs-, Schulungs- und Beratungsmaßnahmen hin. Gute Beispiele sind aber auch hier erkennbar:
    - Im Rahmen des Berufungsverfahrens werden an der HTW Dresden (FH) mögliche Beiträge zum E-Learning einbezogen. Zudem wurden ein internes Kolloquium eingeführt und in der HRK-Kommission „Neue Medien und Wissenstransfer“ Impulse für die Entwicklung von mediengestützten Angebotsstrukturen gegeben.
    - Schulungen werden an der Hochschule Zittau/ Görlitz (FH) von der Bibliothek angeboten. Zur Unterstützung soll bei der Erstellung mediengestützten Contents studentische Mitarbeit im Rahmen eines zertifizierten „Tutors für Neue Medien“ genutzt werden, wobei grundlegende Medienkompetenzen bereits in das Studium Fundamentale integriert sind und damit Voraussetzungen für qualitativ anspruchsvolle studentische Beiträge schaffen.
    - Eine bedarfsgerechte Qualifizierung und Personalentwicklung für Multimedia-Betreuer in Mediendidaktik, Technik und Gestaltung wird an der TU Dresden am zentralen MDC durchgeführt.
    - In Hinsicht auf die nachhaltige und effiziente Entwicklung von E-Learning-Angeboten und Strukturen vor dem Hintergrund begrenzter Förderzeiträume wird von der HTWK Leipzig (FH) auf die Möglichkeit der Einbindung studentischer Mitarbeit hingewiesen.
- Anreiz- und Unterstützungsmaßnahmen für die Erstellung von E-Learning-Angeboten, auch im Deputats- und CNW-Bereich, sind als zentrales Desiderat erkannt, allerdings noch nicht hinreichend umgesetzt worden.
    - In Hinsicht auf die Etablierung von Anreizsystemen wird an der TU Dresden bereits eine Förderung profilstärkender E-Learning-Angebote aus dem Multimediafonds unternommen, zudem sind eine leistungsbezogene Mittelzuweisung sowie Deputatsanrechnungen, Akkreditierungsmaßnahmen (z.B. Gütesiegel), Sonderpreise und Multimediakompetenzen als Berufungskriterium geplant.
    - An der Hochschule Mittweida (FH) kann ein Forschungsfreisemester an die Erstellung eines E-Learning-Angebots gekoppelt werden.
    - An der Hochschule Zittau/ Görlitz (FH) sind insbesondere antragsbasierte Deputatsreduktion für Professoren, die Unterstützung durch „Tutoren für Neue Medien“ sowie die finanzielle Förderung durch einen einzurichtenden Multimedia-Fonds in Aussicht gestellt. Darüber hinaus soll die Möglichkeit bestehen, bei der Beantragung von Forschungsfreisemestern die Entwicklung von E-Learning-Content sowie im Rahmen von Lehrevaluationen die Implementierung von E-Learning-Elementen zu berücksichtigen. Die Auslobung eines Sonderpreises für E-Learning wird außerdem erwogen.

5. Finanzierung

Hand in Hand mit anderen Instrumenten des strategischen Managements im Hochschulbereich geht, der Grundphilosophie des New Public Management entsprechend, eine Herausbildung entsprechender Finanzierungsstrukturen einher. Dabei steht die Idee einer Honorierung von erbrachten Leistungen im Vordergrund. Die Finanzierung von Aktivitäten im Bereich der Neuen Medien kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen. Es zeigt sich allerdings, dass eine reine Orientierung auf kurzfristige Projektförderungen nur auf der Grundlage einer hinreichenden kritischen Masse möglich ist. Förderung sollte daher Anreize enthalten, hier tatsächlich strategisch wichtige Projekte zu fördern und reine Mitnahmeeffekte zu vermindern. So ist es denkbar, Empfänger von Förderung an der Finanzierung der geförderten Aktivitäten zu beteiligen oder Ausschreibungsverfahren in einer strategischen Weise zu orientieren. Der strategisch-investive Charakter solcher Aufwendungen muss gestärkt werden. Zwar ist eine staatliche Finanzierung, wie dies auch an anderer Stelle schon festgestellt worden ist, einstweilen noch unverzichtbar. Es ist andererseits daran festzuhalten, dass die Hochschulen hier auf längere Sicht im eigenen Interesse erhöhte Anteile selbst übernehmen müssen (Kleimann / Wannemacher 2003, 52). Die Möglichkeiten einer unternehmerischen Betätigung der Hochschulen sind in den vergangenen Jahren erweitert worden. Fragen der Nutzung von Angeboten im Bereich der Neuen Medien auf dem Gebiet der wissenschaftlichen Fort- und Weiterbildung gewinnen an Bedeutung. Eine Refinanzierung entsprechender Aufwendungen alleine durch Rückflüsse ist aber in aller Regel nicht zu erwarten, auch wenn sie in Einzelfällen gelingen mag.

Referenzrahmen:

- Eine (anteilige) staatliche Zusatzfinanzierung der Aktivitäten von Hochschulen im Bereich der Neuen Medien ist auch für die nächste Entwicklungsperiode als unverzichtbar anzusehen.
- Nachhaltigkeit ist mit Projektmitteln alleine nicht zu realisieren. Die Hochschulen müssen reguläre Haushaltsmittel im Bereich der neuen Medien einsetzen.
- Die Hochschulen sollten für die Entwicklung wichtiger Elemente finanzielle Mittel einplanen und in einem strategisch orientierten Verfahren vergeben.
- Infrastrukturmaßnahmen sollten von den Hochschulen in betriebswirtschaftlich sinnvoller Weise durchgeführt werden. Dies beinhaltet auch die entsprechenden Entscheidungen im Sinne von „make or buy“.
- Die Vermarktung von Angeboten erscheint in einigen Bereichen als gangbarer Weg. Vor übersteigerten finanziellen Erwartungen ist hier aber zu warnen. Eine Durchführung von vorbereitenden Marktpotenzial- und Bedarfsanalysen kann hier als Korrektiv dienen.

Entwicklungsstand:

- Auf die Bereitstellung zusätzlicher staatlicher Mittel für den Bereich der Neuen Medien ist in Zusammenhang mit der Analyse zum Bildungsportal Sachsen noch ausführlicher einzugehen.
- Die Bildung von entsprechenden Fonds ist an einzelnen Hochschulen geplant bzw. bereits durchgeführt worden.
    - Eine Förderung von Aktivitäten im Bereich des E-Learning kann an der Hochschule Zittau/ Görlitz (FH) bislang zwar nur in bescheidenem Umfang erfolgen. Die Einrichtung eines Multimedia-Fonds durch die Hochschule ist aber geplant.
    - An der TU Dresden sind im Zuge der Vergabe von Mitteln des Multimediafonds im Rahmen eines Projektentwicklungsschemas eine Nachfrageanalyse vor dem Projektstart, die Formulierung von Standardisierungs-, Modularisierungs- und Verwertungspotenzialen sowie ein Finanzierungsplan vorgesehen. Die Finanzierung wird durch reguläre Haushaltsmittel, Drittmittel und Kooperationen gewährleistet.
    - An der TU Chemnitz ist zur künftigen Finanzierung die Einrichtung eines Eigenmittel, Nutzungsentgelte durch Dritte, zentrale Zuweisungen aus dem SMWK und sonstige Zuwendungen umfassenden E-Learning-Fonds intendiert, der u.a. die projektbezogene Einzelförderung zur Umsetzung der E-Learning-Strategie finanzieren soll. Außerdem ist eine aus regulären Haushaltsmitteln finanzierte Fortführung des Kompetenzzentrums WI-medialab geplant.
- Es sind an den meisten sächsischen Hochschulen noch geeignete Finanzierungs- und Geschäftsmodelle für die Nutzung von Lehreinheiten insbesondere auf dem Weiterbildungsmarkt zu entwickeln.
    - Ein Finanzierungspotential wird an der HTWK Leipzig (FH) in der Vermarktung von Weiterbildungsangeboten in Kooperation mit dem Bildungsportal Sachsen gesehen, auf Erfahrungen mit externen Projektpartnern (Mitteldeutsche Akademie für Weiterbildung Zwickau) in diesem Feld kann zurückgegriffen werden.
    - Die Vermarktung von Angeboten im Weiterbildungsbereich soll an der Technischen Universität Chemnitz durch die TUCed GmbH durchgeführt werden.
- Eine Mitfinanzierung der BPS GmbH im bislang vereinbarten Umfang ist aus Sicht der meisten Hochschulen tragbar.

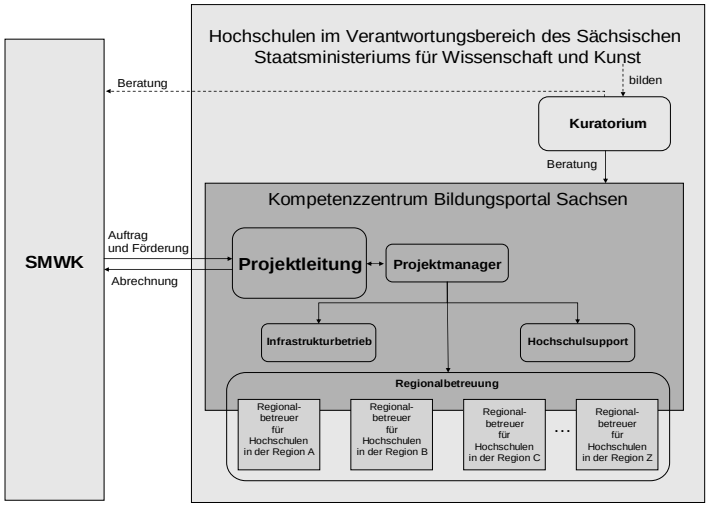
4. Das Bildungsportal Sachsen

4.1. Der Entwicklungsstand des Verbundprojekts „Bildungsportal Sachsen“

Das Verbundprojekt „Bildungsportal Sachsen“ wurde im Jahre 2001 auf Initiative des Sächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst (SMWK) als ein Netzwerk zur Implementierung bzw. Verstetigung von E-Learning-Angeboten an sächsischen Hochschulen gebildet und gefördert. In einem ersten Förderantrag für die Jahre 2001 bis 2003 wurden als Zielsetzungen eines zu institutionalisierenden Bildungsportals Sachsen die Konzeption, Entwicklung sowie der prototypische Betrieb einer Plattform definiert, die über die hochschulischen E-Learning-Angebote der teilnehmenden Hochschulen Sachsens in Aus- und Weiterbildung informieren und diese zugleich erschließen sollte. Dabei war im Rahmen des von vier antragstellenden Hochschulen – der Technischen Universität Chemnitz, der Technischen Universität Dresden, der Hochschule Mittweida (FH) sowie der Universität Leipzig – getragenen Projekts eine weite Begriffsbestimmung von E-Learning leitend, die eine Entwicklung netzgestützter Lernprozesse systemisch verknüpft mit organisationalen, institutionellen und infrastrukturellen Prämissen.

Teilziele des Förderantrags, der die erste Phase der Entwicklung des Verbundprojekts bestimmt hat, waren wie in anderen Ländern auch u.a. die Entwicklung didaktischer und technologischer Standards zur Gestaltung und Nutzung elektronischer Lernmodule sowie die Konzeption und der prototypische Betrieb einer adäquaten IT-Infrastruktur zur Einrichtung einer Informations- und Lernplattform sowie die mittelfristige Einbeziehung aller sächsischen Hochschulen. Ferner wurde im Rahmen des Antrags eine Differenzierung von Arbeitspakten, deren Integration in eine Zeit- und Projektverlaufsplanung unter Berücksichtigung relevanter Meilensteine sowie eine budgetäre Aufwandsprognose vorgelegt. Hinsichtlich der Gremienstruktur wurde der Aufbau eines für strategische Entscheidung zuständigen Projektrates, der Vertreter der vier beteiligten Hochschulen umfasste, sowie von aus dem Verbundprojekt zugeordneten Mitarbeitern (Projektbearbeiter) der Hochschulen und einem Projektkoordinator bestehenden Projektteams avisiert.

Die Projektstruktur war wie folgt geplant, wobei auf die Bildung des vorgesehenen Kuratoriums verzichtet wurde:



Aufgaben des Verbundprojektes waren:

- Die Förderung der E-Learning - Kompetenzentwicklung durch die Planung, Organisation und Durchführung nachfrageorientierter Bildungsangebote,
- die (Vor-Ort)Beratung der Akteure bei der Planung, Erstellung und Nutzung netzbasierter Aus- und Weiterbildungsangebote einschließlich der Bereitstellung von Handlungsempfehlungen, der Unterstützung bei der Qualitätssicherung und Evaluierung,
- die Unterstützung der Hochschulen bei der Integration netzbasierter Aus- und Weiterbildung in die Studienorganisation unter besonderer Beachtung des Bologna-Prozesses,
- die Förderung des Leistungsaustausches bei der Erstellung und Nutzung netzbasierter Aus- und Weiterbildungsangebote innerhalb der Hochschule und hochschulübergreifend durch den Aufbau und die Betreuung eines Kooperationsnetzwerkes,
- die Initiierung, Organisation und Betreuung von hochschulübergreifenden, kooperativen Contentprojekten,
- der Aufbau und die Pflege von Kooperationen mit anderen Bildungsanbietern, Landesinitiativen und der Wirtschaft,
- die Einwerbung und Betreuung von E-Learning-Projekten,
- die Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen durch transparente Darstellung der Aus- und Weiterbildungsangebote.

Neben technischen und den Aufbau einer geeigneten Organisationsstruktur des Verbundprojekts betreffenden Zielsetzungen war die Unterstützung der sächsischen Hochschulen bei der Produktion von Content, in Form genuiner und aufbereiteter E-Learning-Module, zur Erreichung einer ‚kritischen Angebotsmasse' projektiert; hierzu sollten geeignete Routinen zur Sicherung von Qualität und Nachhaltigkeit entwickelt werden. Darüber hinaus waren auch die Erschließung von Nachnutzungspotenzialen von originär für die grundständige Ausbildung erstelltem Content in der akademischen Weiterbildung sowie die Entwicklung hierzu geeigneter Marketing- und Geschäftsmodelle vorgesehen. Insgesamt zielte die strategische Ausrichtung des zu institutionalisierenden Verbundprojekts auf die Sensibilisierung der entsprechenden Akteure für die Potenziale elektronischen Lernens, die Stimulation und Unterstützung zur Entwicklung prototypischen Contents und die Vorhaltung einer zentralen technischen Infrastruktur zur Information und Nutzung des E-Learning-Angebots sächsischer Hochschulen. Die Entscheidung über den Einsatz der Mittel zur Entwicklung von Content lag im Wesentlichen bei den einzelnen Hochschulleitungen, die hierzu nach einem Größenschlüssel Ressourcen zugewiesen bekamen.

Im Zusammenhang mit dem SMWK quartalsmäßig vorzulegenden Sachberichten wurde in den Jahren 2001 bis 2003 die Projektplanung bzw. -entwicklung analog zu den einzelnen Gremien und Akteuren zugeordneten Teilaufgaben dokumentiert. In Hinsicht auf die Auswahl eines geeigneten Informations- und Lernmanagementsystems (LMS) wurde durch die zuständige Arbeitsgruppe ein umfassender kriterialer Bezugsrahmen entwickelt, der u.a. kommunikations- und nutzerspezifische sowie Fragen der Administration und technischen Integrität betreffende Erfordernisse vorsah. Vor diesem Hintergrund wurden im Oktober 2001 die Lernplattform der SABA GmbH sowie im ersten Quartal 2002 das open-source-System ILIAS ausgewählt und prototypisch in Betrieb genommen. Im Zusammenhang mit einer Umstellung der technischen Infrastruktur auf das open-source Lernmanagementsystem OLAT

(Online Learning And Training) im September 2005 wurde dieser Bereich in eine privatwirtschaftliche Form, die BPS GmbH, überführt, deren zentrales Leistungsportfolio u.a. die Weiterententwicklung und Adjustierung an unterschiedliche Anforderungsprofile, die Überwachung und Wartung der Lernplattform, Fehlerbeseitigung und technische Unterstützungsleistungen sowie Vor-Ort-Marketing und Einsatzberatungen umfasst. Gesellschafter der BPS GmbH sind einige sächsische Hochschulen.

Im Rahmen dreier Ausschreibungsrunden in den Jahren 2001, 2003 und 2004 konnte das Verbundprojekt Bildungsportal Sachsen insgesamt über 120 Projekte in der Entwicklung von Content zur Verbreiterung des E-Learning-Angebots fördern und über die Lernplattformen zugänglich machen, wobei neben innovativen Gestaltungsansätzen und adäquaten mediendidaktischen Konzeptionen die modulare Struktur des Lernobjekts sowie technische Kompabilität als Auswahlkriterien dienten. Ferner wurde im Rahmen der Ausschreibungen ein Eigenanteil der Hochschulen zur Projektfinanzierung festgelegt, der im Laufe der Ausschreibungsrunden geringfügig modifiziert wurde. Gegenstand der Förderung sollten in Sonderheit kooperativ entwickelte E-Learning-Angebote sein.

In operativer Hinsicht wurden durch die mit den jeweiligen Kompetenzzentren der beteiligten sächsischen Hochschulen assoziierten Projektbearbeiter Sensibilisierungs-, Kompetenzentwicklungs- und praktische Unterstützungsmaßnahmen in der dezentralen Contententwicklung unternommen. Aufgrund der raschen Erweiterung des Teilnehmerkreises auf alle sächsischen Hochschulen wurde eine Matrix von Hochschulregionen erstellt, denen jeweils ein bzw. zwei, indes weiterhin organisational und disziplinarisch an den vier Trägerhochschulen situierte Regionalbetreuer zugeordnet wurden. Diese wirken unterstützend und beratend an der hochschulischen Konzeption, Erstellung, Umsetzung und Evaluation von E-Learning-Angeboten mit.

Hatte im Vordergrund der ersten Förderphase eine Schaffung bzw. Verbreiterung der Basis für entsprechende Vorhaben in Sachsen gestanden, wurden in der Folgephase wie auch in anderen Bundesländern Ziele der Erhöhung von Nachhaltigkeit und strategischer Integration gestärkt. In einem zweiten Förderantrag des Verbundprojekts „Bildungsportal Sachsen“ für die Jahre 2004 bis 2006 wurde eine Beförderung der Bedingungen zur Verstetigung der Nutzung und Akzeptanz des vorgehaltenen E-Learning-Angebots sowie eine nachhaltige Integration in den hochschulischen Alltag projektiert. Zielkomponenten des Förderantrags waren der Ausbau der dezentralen Kompetenz- und Akzeptanzentwicklung durch das System der Regionalbetreuung und zu initialisierende Kompetenznetzwerke, die zentrale Bereitstellung einer geeigneten und verlässlichen technischen Infrastruktur, und die Fortsetzung der Förderung in der Contententwicklung.

Bezüglich der organisationalen Entwicklung wurde das Verbundprojekt dezidiert als Matrixorganisation konzipiert, die in einem zu initiierenden Netzwerk der Kompetenzzentren der sächsischen Hochschulen eine strategisch leitende und koordinierende Funktion einnimmt. Hierzu wurde eine Modifikation der Gremienstruktur vorgeschlagen, die neben einer Projektleitung, die Vertreter der Trägerhochschulen umfasst, einen Projektmanager als Schnittstelle zwischen dem System der Regionalbetreuer und der Projektleitung, sowie ein Kuratorium der beteiligten sächsischen Hochschulen vorsah. Realiter wurde von der Idee eines Kuratoriums zugunsten themenspezifischer Arbeitskreise der Hochschulen abgewichen. Als zentrale Säulen des Leistungsportfolios werden weiterhin die Unterstützung bei der Contenterstellung durch

Förderausschreibungen, die lokale Betreuung der E-Learning-Akteure und Strukturen sowie die, mittlerweile in der BPS GmbH ausgegründete, Vorhaltung und Pflege einer adäquaten technischen Infrastruktur definiert.

Auch wenn der zeitliche Verlauf der beiden Förderphasen eine erhebliche Akzentverschiebung deutlich macht, sind die Entwicklungen und Erfahrungen denen anderer Bundesländer ähnlich. Indes war dort das staatliche Engagement vielfach deutlich höher. Im Vergleich mit anderen Bundesländern zeigt sich, dass das Verbundprojekt des Freistaates Sachsen zu einem Zeitpunkt begonnen wurde, zu dem in anderen Ländern bereits erhebliche Investitionen getätigt worden waren. Der Vergleich zeigt zudem, dass dort zum Teil erheblich höhere finanzielle Volumina Einsatz gefunden haben. So konnte weiter oben gezeigt werden, dass die Investitionen in Baden-Württemberg und Niedersachsen mehr als dreimal so hoch waren wie die des Freistaates Sachsen. Die entsprechenden Prioritätensetzungen haben dort nicht nur zu beträchtlichen Erfolgen geführt, sondern werden – wie etwa in Bayern und Niedersachsen – auch in der derzeitigen Entwicklungsphase vor dem Hintergrund bisheriger Erfahrungen fortgesetzt und zeigen insofern die besondere Bedeutung, die diesen Fragen dort auch weiterhin beigemessen wird. Auch wenn in Sachsen einzelne Hochschulen auf erhebliche Entwicklungsfortschritte verweisen können, ist noch immer ein Rückstand zu erkennen.

In Hinsicht auf strategische Zielsetzungen und Entwicklungspotenziale avisieren die im Verbundprojekt „Bildungsportal Sachsen“ zusammengeschlossenen Hochschulen den regionalisierten Ausbau von technischen und mediendidaktischen Kompetenznetzwerken unter Einschluss des bestehenden Systems der Regionalbetreuer in ein gesamtsächsisches E-Learning-Netzwerk zur nachhaltigen Diffusion und Integration in hochschulische Ausbildungsstrukturen. Hierzu erforderliche Rahmenbedingungen wurden durch eine Ausschreibung des SMWK zur Förderung von Verstetigungsprojekten für das Jahr 2006 iterativ grundgelegt. U.a. wird in diesem Zusammenhang die Konzeption, Umsetzung und Nutzung eines Zentrums für E-Learning (Zfe) sowie die Realisierung des Konzepts ‚Tutor für Neue Medien’ an der Hochschule Zittau/ Görlitz (FH) und dem Internationalen Hochschulinstitut Zittau (IHI Zittau) gefördert. Außerdem ist das Projekt SENET – BPS (Sächsisches E-Learning-Netzwerk) an der Hochschule Mittweida (FH), in dem der Aufbau eines Netzwerks hochschulischer E-Learning-Akteure und Kompetenzzentren im Zentrum steht, Gegenstand der Projektförderung des Jahres 2006. Hierauf wird im nachfolgenden Abschnitt noch ausführlicher einzugehen sein.

Für die Finanzierung des Verbundprojekts „Bildungsportal Sachsen“ wurden in den Jahren 2001 bis 2005 insgesamt etwa 3,5 Millionen Euro durch das Sächsische Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst aufgewandt. Für das Jahr 2006 sind ca. 530.000 Euro für das Verbundprojekt vorgesehen, die seit dem Jahr 2005 privatwirtschaftlich operierende BPS GmbH erhält auf Grundlage eines Geschäftsbesorgungsvertrags jährlich etwa 300.000 Euro , die von den Hochschulen aus Mitteln des Hochschul- und Wissenschaftsprogramms (HWP) finanziert werden. Ferner wurden durch die Ausschreibungen des Verbundprojekts über die Erstellung von Content in den Jahren 2001 bis 2005 insgesamt etwa 2,6 Millionen Euro den beteiligten Hochschulen zur Verfügung gestellt. Die Fördermittel für die durch das SMWK ausgeschriebenen Verstetigungsprojekte belaufen sich auf insgesamt 650.000 Euro. Damit beläuft sich die Fördersumme insgesamt auf 7,88 Mio. Euro.

4.2. Bewertung der bewilligten Projekte der Ausschreibung 2005 („Verstetigungsprojekte“)

Mit der Ausschreibung des SMWK im Jahr 2005 für den Förderzeitraum 2006 wollte das Ministerium die „feste Integration des eLearning in die wissenschaftliche Aus- und Weiterbildung an den sächsischen Hochschulen“ weiter verbessern und vor allem eine „konkrete Ergebnisorientierung im Hinblick auf die Verbesserung der Qualität der Lehre“ erreichen[2]. Für das Begutachtungs- und Entscheidungsverfahren wurden die folgenden Kriterien genannt:

1. Strategische Kompatibilität mit der gesamtsächsischen E-Learning-Strategie
2. Praktische Umsetzbarkeit

Dazu kamen als weitere Entscheidungskriterien hinzu:

- Nachhaltigkeit der zu schaffenden bzw. auszubauenden Strukturen, dauerhafte Veränderung der Organisationsabläufe innerhalb der Hochschule,
- Innovativität des Projektansatzes,
- Konformität mit den Ausschreibungskriterien,
- Plausibilität des Finanzierungskonzeptes,
- Einbeziehung der Dienste der BPS GmbH und des Regionalbetreuersystems,
- mittelfristige und verbindlich integrierte Nutzung der Inhalte in Lehrveranstaltungen evtl. mit Leistungsnachweis oder die Nutzung durch mindestens eine weitere Hochschule.

Auf dieser Grundlage wurden aufgrund externer Begutachtung durch drei Gutachter fünf Projekte ausgewählt. Vier davon wurden bislang bei der Zwischenbeurteilung durch die Projektleitung des Bildungsportals Sachsen („Meilensteinbeurteilung“) zur Weiterfinanzierung empfohlen. Es handelt sich um die folgenden Projekte:

- TU Dresden: Nachhaltigkeit und Mehrwert mittels durchgängiger Integration vorhandener Informationssysteme und Servicestrukturen sowie Entwicklung von E-Learning-Kompetenz,
- Universität Leipzig: Integrierte webbasierte Plattform zur Evaluation fremdsprachlicher Kompetenzen,
- Hochschule Mittweida (FH): SENET-BPS (Sächsisches eLearning Netzwerk): Aufbau eines Netzwerks für den übergreifenden Transfer von E-Learning-Kompetenzen, Dienstleistungen und –produkten,
- Hochschule Zittau/ Görlitz (FH): Kompetenzzentrum E-Learning und Tutoren für Neue Medien.
- Das Projekt der TU Chemnitz kann wegen eines späteren Beginns erst zum 31.8. beurteilt werden. Daher bleibt es in diesem Bericht außerhalb der Bewertung.

[2] Vgl. Hinweise des SMWK vom 27.9.2005-Bildungsportal Sachsen 05092701.doc http://www.smwk.de/elemente/dateien/05092701.pdf

Im Rahmen dieses Berichts kann es nicht darum gehen, die Bewertungen insgesamt noch einmal nachzuvollziehen. Vielmehr bietet sich mit einer Evaluierung des Bildungsportals Sachsen und einer Gesamtbetrachtung des Entwicklungsstands des E-Learning an den sächsischen Hochschulen die Gelegenheit, diese laufenden vier Projekte unter einer spezifischen Fragestellung zu bewerten, die auch für die gesamte Entwicklung in Sachsen besonders bedeutsam ist. Diese Bewertung steht damit nicht mehr im Zusammenhang mit finanziellen Entscheidungen des Landes zur Weiterfinanzierung im Rahmen der Zwischenbeurteilung eines Projekts. Ein solcher Zusammenhang ist schon aus zeitlichen Gründen nicht mehr herzustellen. Er ist auch inhaltlich nicht geboten, weil sich die Anträge in ihrer inhaltlichen Zielsetzung unterscheiden und vorrangig dabei an den Ausschreibungskriterien zu messen sind und nicht ausschließlich an Kriterien, die in diesem Bericht besonders hervorgehoben sind.
Daher sind die ursprünglich mit dem Teilprojekt 3 verknüpften Fragen leicht zu modifizieren in dem Sinne, dass es stärker um die längerfristige Perspektive geht, und den Beitrag, den das jeweilige Projekt hierzu leisten kann. Damit werden alle wichtigen Fragestellungen für diese Evaluierung, die im Kooperationsvertrag niedergelegt und in der Darstellung der Aufgabenstellung der Evaluation benannt sind, aufgegriffen. Die Frage nach einer notwendigen Weiterfinanzierung über 2006 hinaus stellt sich in einem allgemeinen Zusammenhang. Dazu wird auch auf die Schlussfolgerungen und Empfehlungen verwiesen.

In Übereinstimmung mit den Kriterien der Ausschreibung selbst und unter Berücksichtigung der in diesem Bericht entwickelten Referenzkriterien soll die folgende Fragestellung für diese Bewertung maßgeblich sein:

Sind die im Projekt angelegten strategischen Optionen mit den gesamtsächsischen E-Learning-Strategien insofern kompatibel, als sie

- Eine Einbindung in die Hochschulentwicklungsplanung wiedergeben,
- Nachhaltigkeit durch entsprechende Strukturen und Organisationsabläufe beachten,
- Die Verbindlichkeit der Nutzung in der Lehre fördern,
- Die Nutzung durch Kooperationen über die eigene Hochschule hinaus ermöglichen?

Hochschulentwicklungsplanung:

Ein wesentliches Merkmal von strategischer Orientierung der Hochschulen ist die Einbindung der Anträge in explizit formulierte Strategien für den Einsatz neuer Medien. In diesem Kontext stehen alle vorliegenden Anträge. Die angegebenen Einbindungen in die allgemeinen Hochschulstrategien reichen dabei von einem Senatsbeschluss (Hochschule Zittau/ Görlitz) bis hin zu einem umfassenden Ansatz der Einbindung von E-Learning in die vollständige Umstellung des Studienangebots in die konsekutiven Studiengänge (Universität Leipzig).

- Gerade der Ansatz der Universität Leipzig, die Umsetzung des Bologna-Prozesses eng mit den E-Learning-Aktivitäten zu verknüpfen, bietet die besten Chancen, auch einen hohen Grad an Nutzung Neuer Medien in den neu zu schaffenden Modulen zu realisieren. Das Vorhaben der Universität Leipzig steht passgenau in dem Zusammenhang, da es auch die fachübergreifenden Aspekte aufgreift und mit seiner Einbindung in den aktuellen Bedarf eine hohe Nutzung erwarten lässt.
- An der TU Dresden wird die Multimediastrategie in einem umfassenderen Sinn mit der Organisation und den Steuerungsmöglichkeiten verbunden. Insofern steht auch das laufende Projekt in diesem Zusammenhang. Die Erweiterung der Integration von Informationssystemen, zugleich die Verbesserung der Servicestrukturen und den schrittweisen Ausbau eines regionalen Kompetenzzentrums lassen einen hohen Mehrwert für die Universität erwarten. Bemerkenswert ist dabei die geplante Vernetzung mit den regionalen Kompetenzzentren anderer Hochschulen.
- An der Hochschule Zittau/ Görlitz (FH) wird die Institutionalisierung entsprechender Kompetenzen strukturwirksam vorangetrieben. Dies betrifft einerseits die Verbindung mit dem Lehrangebot in Hinblick auf die Ausbildung von Tutoren, andererseits die Bildung eines Kompetenzzentrums.
- Insbesondere der Antrag der Hochschule Mittweida (FH) steht hier im unmittelbaren Zusammenhang. Das vorhandene Zentrum an der Hochschule Mittweida kann dort ebenfalls zum Ausgangspunkt für die Entwicklung weiterer spezifischer Kompetenzen ausgebaut werden. Diese Initiative zur Fortführung einer landesweiten Verknüpfung von Leistungen und Kompetenzen dürfte im Sinne des Freistaates Sachsen liegen, da es schließlich die bestehenden Zielsetzungen des Bildungsportals Sachsen aufgreift und in neuer Form fortführen will. Neu ist dabei die Orientierung auf die regionalen Zentren, die Ausgangspunkt für die Entscheidung über Schwerpunkte und Kooperationen wären. Damit ginge eine Verlagerung von einer Verbundaktivität auf eine Netzwerkaktivität einher, bei der die Hochschulen über den Umfang ihrer Kooperation entscheiden. Kleinere Hochschulen können durch Kooperationsverträge an die größeren Zentren angebunden werden.

Wie schon bei der Beschreibung der Entwicklungsstände der Hochschulen gekennzeichnet, finden sich in den Anträgen wenig Aussagen zu der Verbindung zu den Steuerungs- und Anreizmöglichkeiten. In diesem Feld sind noch viele Potenziale enthalten, die zugunsten einer noch höheren Akzeptanz und Verbreitung von E-Learning ausgeschöpft werden können.

Bemerkenswert sind die Zielvereinbarungen, die das Land als Förderer mit den Hochschulen über den Erfolg und die Finanzierung abschließt. Mit dieser Vereinbarung, die eigentlich den Charakter eines Vertrages haben, stehen beide Seiten in der Pflicht, zum Erfolg beizutragen. Es wurde hier, auch wenn Raster und Verfahren in manchen Punkten weiter zu entwickeln sein dürften, ein Weg eingeschlagen, der für die Zukunft die Verbindlichkeit der Vorhaben deutlich erhöhen dürfte und an den insofern bei einer Anschlussförderung des E-Learning in Sachsen durch das Land angeknüpft werden sollte.

Nachhaltigkeit:

Die Projekte haben alle gemeinsam, dass sie die organisatorische Nachhaltigkeit zum Ausgangspunkt der Verstetigung ihrer Aktivitäten im E-Learning-Bereich machen. Dabei ist auffallend, dass die Projekte allesamt eine starke Anbindung an die Entscheidungsebene der Hochschulleitungen aufweisen. Die Prorektorate für Studium und Lehre sind zumeist die Verantwortlichen auf der Leitungsebene, hinzukommen Beauftragte des Rektorats, die strategische und organisatorische Hilfestellung leisten. Mit der geplanten Einrichtung eines Kompetenzzentrums (Universität Leipzig, Hochschule Zittau/ Görlitz) und dem Ausbau und der Einbeziehung vorhandener Kompetenzzentren (TU Dresden und Hochschule Mittweida) sind organisatorische Zusammenhänge geschaffen. Bei der personellen und finanziellen Nachhaltigkeit bleiben noch Fragen offen. Hier überzeugt das Vorhaben der Universität Leipzig besonders, das die Entwicklung des Tools mit einem Geschäftsmodell verknüpft hat und damit eine mögliche Grundlage schafft, durch eigene Einnahmen die Nachhaltigkeit zu sichern.

Verbindlichkeit:

Der Einsatz von Ressourcen in den Bereich des E-Learning wird sich an den Hochschulen in Zukunft noch stärker daran orientieren, ob die Aktivität ein zusätzliches Angebot zur Verbreiterung des Lehrens und Lernens oder eine verbindliche, in den Zusammenhang von obligatorischen curricularen Bestandteilen gestellte Ergänzung darstellt. Die Effektivität der Multimediastrategie wird dann zunehmend an der erreichten Verbindlichkeit des entsprechenden Angebots zu messen sein. Vergleicht man die vorliegenden Projektanträge, dann steht das Bemühen um einen höheren Grad an Verbindlichkeit hinter den Anträgen. Neben der strukturellen Variante zur Verstetigung sind auch inhaltliche Elemente Bestandteile, die eine höhere Verbindlichkeit bei der Umsetzung erwarten lassen:

- Dabei steht das Konzept der Universität Leipzig zur Unterstützung des Fremdsprachenerwerbs in einer besonderen Rolle. Hier steht der Zusammenhang zu den Pflichtteilen eines Curriculums, das sich über mehrere Fachgebiete erstreckt, außer Frage.
- Aber auch das Tutorenprogramm der Hochschule Zittau/ Görlitz (FH) bezieht sich auf das Studium Fundamentale und steht damit im Zusammenhang einerseits mit dem Bologna-Prozess und andererseits mit einem höheren Grad an Verbindlichkeit.
- An der Hochschule Mittweida (FH) soll ein Tool für ein hochschulübergreifendes Bewerbermanagement entwickelt werden, das sich damit auf eine administrative und verpflichtende Aufgabe konzentriert.
- Das insgesamt strukturell angelegte Projekt der TU Dresden hat mit seinen angestrebten Integrationsleistungen anderer Informationssysteme ebenfalls eine hohe Chance, die Verbindlichkeit aller Nutzungen damit zu steigern.

Kooperationen:

Die Kooperationen zwischen Hochschulen in Sachsen haben für das Land einen besonderen Stellenwert im Hinblick auf die Umsetzung landesweiter Ziele an möglichst allen Hochschulen. Daher ist das Verbundprojekt ein Vorhaben, das die Ziele des Landes für die oben ausführlich beschriebene erste Phase der E-Learning-Förderung ausdrückt. Mit den Anträgen der TU Dresden und der Hochschule Mittweida wird dieser Ansatz aufgegriffen und in eine neue Form übertragen. Statt der Koordination durch einen zentralen Verbund sollen nun die Kompetenzzentren der größeren Hochschulen zu Trägern eines Netzwerkes werden, das sich zugleich den kleineren Hochschulen durch Kooperationsverträge öffnet. Die darin enthaltene Chance einer Nutzung vorhandener Kompetenzen für alle Hochschulen, aber in einer abgestuften Form mit klarer Priorität für die Strategie der Hochschule, bietet sich an für eine längere Förderung. Kooperationen werden aber auch wichtiger mit dem zunehmenden Ressourceneinsatz für die Entwicklung und den Support der Dienstleistungen für E-Learning. Hier geht es eher um die Förderung wirtschaftlicher Konzepte und die Abstimmung von Arbeitsteilung zwischen Hochschulen. Das Geschäftsmodell der Universität Leipzig, das sich verbunden mit Gebühren für alle Hochschulen öffnet, kann hier als ein gutes Beispiel gelten.

Gesamtempfehlung zu den vier Projekten:

Alle vier Projekte stehen in einer direkten Verbindung zu der Strategie des Landes. Mit allen Projekten sind sowohl die Nachhaltigkeit und die Verbindlichkeit entscheidend zu verbessern. Kooperationen haben einen hohen Stellenwert. Alle diese Projekte sind für die Förderung empfehlenswert. Eine Weiterförderung über 2006 hinaus sollte bei den Projekten, deren Koordinationsaufwand den Förderzeitraum voraussichtlich überschreitet, nach einer Einzelfallprüfung erwogen werden.

5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die nachfolgenden Schlussfolgerungen und Empfehlungen stellen die zusammenfassende Bewertung der Evaluation des Verbundprojektes „Bildungsportal Sachsen“ (BPS) dar. Die Empfehlungen richten sich konsequenterweise an das SMWK, das die Rahmenbedingungen für das Bildungsportal Sachsen gesetzt hat, sowie an die Projektleitung des Verbundprojektes „Bildungsportal Sachsen“, das die Ausformung der Arbeit des Bildungsportals Sachsen mit gestaltet. Schließlich richten sie sich generell an die sächsischen Hochschulen. Wie auch bei den Aussagen zum Entwicklungsstand an den Hochschulen ist die Darstellung in die Kategorien

1. Strategieentwicklung,
2. Organisation,
3. Curriculare Integration und Qualitätssicherung,
4. Personal,
5. Finanzierung gegliedert.

Hinzu kommt ein Abschnitt

6. Technik.

Der Abschnitt ist ergänzt um eine Beschreibung eines Szenarios für das Jahr 2007 unter der Voraussetzung einer direkten Umsetzung der Empfehlungen.

1. Strategie

Schlussfolgerungen:

1. Das Bildungsportal Sachsen war als ein vergleichsweise kostengünstiges zentrales Landesprojekt der nachholenden Entwicklung für hochschulübergreifende Aktivitäten im Bereich des E-Learning an den sächsischen Hochschulen konzipiert worden. Das Förderkonzept setzte dabei neben der Kompetenzentwicklung auf eine freiwillige kooperative Vernetzung der dezentralen Akteure in gemeinsamen Projekten, die vor allem eine große Breite erreichen sollten. Freiwilligkeit, Interesse und spezifische Kompetenz führten zu den entsprechenden Entwicklungen in den Hochschulen. Das Projekt wurde dementsprechend in einer bottom-up-Struktur der Koordination institutionalisiert.

2. Die ursprüngliche Strategie des Bildungsportals Sachsen, die in den ersten drei Ausschreibungsrunden mit der Erstellung von Content Niederschlag gefunden hat, hat dazu beigetragen, eine Vielzahl von einzelnen Initiativen auf sehr unterschiedlichen fachlichen wie strukturellen Gebieten zu ermöglichen und damit dem E-Learning in Sachsen auf der Basis eines vergleichsweise schwachen Entwicklungsstandes zu einer gewissen Breite zu verhelfen. Die Ausschreibungen wurden dabei nicht inhaltlich gestaltet, sondern führten zu einer angebotsorientierten Mittelverteilung durch die einzelnen Hochschulleitungen.

3. Eine strategische Orientierung im Sinne von Zielen der strukturellen Nachhaltigkeit hat erst mit der letzten, vom SMWK durchgeführten und auf externe Gutachten gegründeten Ausschreibung Einzug gehalten. Aus Sicht der Gutachter ist der Mehrwert der hier begonnenen Projekte als vergleichsweise hoch einzuschätzen.

4. Insgesamt ist eine Fokussierung der Aktivitäten allerdings nicht hinreichend gelungen. Die Zahl der über das Bildungsportal erschlossenen Angebote mit rund zweihundert verdeutlicht beides: Einerseits die Breite, andererseits die unzureichende Bündelung. Kooperationsprojekte sind nur ansatzweise vorhanden. Das Fehlen strategischer Vorgaben und einer Auslobung inhaltlicher oder fachlicher Schwerpunkte sind dafür mit ursächlich.

5. Die Strategie- und Organisationsentwicklung der einzelnen Hochschulen ist die für die Erreichung der Projektziele im Rahmen des Bildungsportals Sachsen entscheidende Bedingung. Es geht hier einerseits um den Entwicklungsstand, andererseits um die Bereitschaft zur Koordinierung. Die Entwicklungsstände im Bereich E-Learning sind, wie im vorangegangenen Kapitel des Berichts belegt, an den Hochschulen sehr unterschiedlich. Hier sind Fragen der Hochschulgröße und Fachlichkeit von Bedeutung, aber insbesondere auch die Rolle von Promotoren an einzelnen Hochschulen ist als wichtig anzusehen.

6. Eine nachhaltige Verankerung der Aktivitäten im Bereich des E-Learning an den Hochschulen ist bislang nur teilweise gelungen. Dabei besteht ein erhebliches Gefälle zwischen den einzelnen Hochschulen des Landes. Zwar haben mehrere Hochschulen eigene Strukturen in Gestalt von Kompetenzzentren etabliert und dem E-Learning in der Hochschulstrategie ein stärkeres Gewicht gegeben, insgesamt bleibt aber deutlich zu erkennen, dass eine nachhaltige Sicherung der bereits ausgelösten Aktivitäten auch der einzelnen Hochschulen ohne die finanzielle Förderung des Landes als nicht möglich angesehen wird.

7. Die ursprünglich intendierte Initiierung interinstitutioneller Kooperation durch hochschulübergreifende Projekte der Contententwicklung ist nur in Ansätzen gelungen. Zwar wird von den Hochschulen immer wieder auf eine grundsätzliche Bereitschaft zur Kooperation verwiesen, es fehlt aber aus Sicht der meisten Beteiligten an einer ausreichenden Zahl von Kooperationsprojekten. Hierzu dürften verschiedene Gründe beigetragen haben:

    a. Das Fehlen zwingender Vorgaben zur Durchsetzung von Kooperationsprojekten im Rahmen der Ausschreibungen und durch das Projektmanagement. Es hat sich insbesondere gezeigt, dass der aufwändige Weg zu einer Kooperation ohne Sanktionen umgangen werden konnte.
    b. Die Praxis der inhaltlich nicht definierten Ausschreibungen mit Auswahl durch die einzelnen Hochschulleitungen aufgrund einer bloß größenbezogenen Mittelverteilung auf die Hochschulen, die keinen Zwang zur Kooperation schuf.
    c. Ein fehlendes Bewusstsein seitens der Hochschulen, in projektbezogenen Kooperationen entsprechende Vorteile zu sehen.
    d. Die monierte Kurzfristigkeit der Ausschreibungen, die eine Begründung übergreifender Projekte weiter erschwert hat.
    e. Das Fehlen von Anreizen oder Unterstützungsmaßnahmen für den erheblich höheren Koordinationsaufwand bei Kooperationsprojekten

f. Eine insgesamt zu kleinteilige Förderpraxis, die eher auf eine möglichst breite Streuung als auf eine strategische Bündelung von Ressourcen und Entwicklungsperspektiven setzte.

8. Für eine Bewertung der Leistungen des Bildungsportals Sachsen können quantitative Effekte nur bedingt nutzenbezogen verdeutlicht werden. Eine Verankerung entsprechend aussagekräftiger Controlling-Daten bzw. Indikatoren fehlt. So ist die bloße Nutzerzahl von 4.000 eingetragenen Nutzern des zentralen LMS des Bildungsportals kaum geeignet, einen tatsächlichen Nutzen des Verbundprojekts zu belegen. Auch die Zahl von 200 erschlossenen Angeboten ist an sich nicht aussagekräftig.

Empfehlungen:

9. Die Erhaltung einer Struktur, die zwischen konkurrierenden Hochschulen gezielt Kooperationsfelder sucht und stärkt, erscheint als besondere potenzielle Chance der im Verbundprojekt angelegten Struktur. Ein Motor der Vernetzung zwischen den einzelnen Hochschulen sollte daher Teil einer künftigen Konzeption sein. Sehr viel stärker als bisher muss diese Kooperation aber konkrete Inhalte bekommen, um tatsächlichen Zusatznutzen generieren zu können.

10. Strategieentwicklung im Bereich des E-Learning an den sächsischen Hochschulen ist künftig sehr viel stärker als Angelegenheit von *Hochschulen* und weniger als eine Angelegenheit einzelner *Personen* zu betreiben. Im Vergleich zur Virtuellen Hochschule Bayern, die zu sehr als Veranstaltung des Staates charakterisiert worden ist, ist das Bildungsportal Sachsen zu sehr als Veranstaltung von Individuen verfasst worden.

11. E-Learning und die Unterstützung administrativer Prozesse sind als zusammengehörig zu betrachten. Strategie- und Organisationsentwicklung müssen diese beiden Ebenen umfassen. Für die strategische Fortentwicklung an den Hochschulen sollte daher die Verknüpfung der E-Learning-Entwicklung mit der IT-Strategie der Hochschule insgesamt ein wichtiger Faktor sein.

12. Generell ist eine Orientierung an Nachfrageentwicklungen und Nutzenerwartungen als ein zentrales Kriterium künftiger Projekte in den unterschiedlichen relevanten Bereichen anzusehen.

    a. Administrative Funktionen sollten Studium und Lehre für die Studierenden möglichst komfortabel und reibungslos, d.h. z.B. ohne Medienbrüche, gestalten.
    b. Das Angebot im Bereich des Studiums hat sich an einer konkreten Nutzenerwartung zu orientieren. Eine Abdeckung insbesondere solcher Bereiche ist wünschenswert, in denen E-Learning die Erbringung von im Rahmen des Studiums geforderten Leistungen qualitativ besser oder quantitativ effizienter macht. Strategische Entwicklungen sollten künftig verstärkt gemeinsame Interessen mehrerer Hochschulen in den Blick nehmen.

13. Die Koordinierung der Entwicklung von Content sollte einem Modell folgen, in dem schwerpunktmäßig Angebote entwickelt werden, an denen ein hoher Bedarf

besteht. Entsprechende Entwicklungsschwerpunkte sollten von den Hochschulen gemeinsam identifiziert und koordiniert verfolgt werden. Dabei sollte aus Sicht der Hochschulen nicht eine Mitnahme staatlicher Förderung im Vordergrund stehen, sondern die Klarheit über den höheren Nutzen, der hiermit verbunden ist. Besondere Schwerpunkte könnten im Bereich des Sprachenlernens, der Administration und des Angebots stark standardisierter Angebote der Grundlagenvermittlung liegen.

14. Eine Verständigung über Leistungskriterien und -ziele im Bereich multimedialer Anwendungen sollte innerhalb der Hochschulen aber auch zwischen diesen vorangetrieben werden. Nutzenerwartungen sollten mit einem entsprechenden Controlling versehen werden, das Möglichkeiten der intrainstitutionellen Kontrolle und des interinstitutionellen Vergleichs schafft.

15. Eine Fortsetzung der Ausschreibungspraxis der ersten Phase thematisch nicht definierter Content-Entwicklung kann nicht empfohlen werden. Wenn eine Ausschreibung fachlicher Inhalte überhaupt weiter erfolgen sollte, müssten Nachfrageorientierung und Effizienzkriterien maßgeblich sein.

2. Organisation

Schlussfolgerungen:

16. Der vergleichsweise schwache selbständige Institutionalisierungsgrad bzw. Organisationsgrad des Verbundprojekts „Bildungsportal Sachsen“ sollte insbesondere eine bottom-up-Entwicklung befördern. Dieses Prinzip entsprach der Verfasstheit des Projekts als eines Koordinierungsprojekts und hat damit den Eindruck vermieden, als eine staatliche Einrichtung neben den Hochschulen wahrgenommen zu werden. Es ist aber zu berücksichtigen, dass mit seiner Konstruktion auch eine klare Kontur fehlt und die individuelle Ebene für Fragen der Gestaltung vorherrschend geblieben ist. Es entsteht zudem der Eindruck, dass der Bekanntheitsgrad und die Sichtbarkeit des Verbundprojekts und seiner Aktivitäten alles in allem nicht sehr ausgeprägt sind.

17. Die Verankerung des Verbundprojekts auf der Ebene der Projektleitung, die überwiegend aus auf dem Gebiet des E-Learning besonders engagierten Wissenschaftlern besteht, war für eine Nutzung dieses hohen Engagements bei dem Werben um Multimedia an Hochschulen hilfreich. Die Mitglieder der Projektleitung wirkten selbst als Multiplikatoren und auch bei der weiteren Projektgestaltung war die Multiplikatorrolle etwa der Regionalbetreuer ein wichtiges Ziel. Mit dieser Konstruktion sind allerdings die strategischen Orientierungen der Hochschulen in den Hintergrund geraten. Eine Verankerung auf der Ebene der Hochschulleitungen würde sicherlich eine Stärkung der strategischen Elemente gegenüber der sehr stark auf einzelne Personen und ihre Interessen am Thema gestützten Struktur bewirkt haben. Die zweite Phase der Ausschreibungen zeigt diesen Zusammenhang deutlich.

18. Das als eine der drei Säulen des Bildungsportals beschriebene Prinzip der Regionalbetreuung war ein wesentlicher Ansatz zur Kompetenzentwicklung an den Hochschulen. Es ist jedoch ambivalent zu beurteilen. So wichtig eine Förderung des E-Learning an den einzelnen Hochschulen war und ist, sind eine Reihe wesentlicher Konstruktionsmängel zu erkennen:

    a. Eine immer wieder diagnostizierte strukturelle Überforderung der Regionalbetreuer aufgrund der Vielfalt an Anforderungen und Aufgaben dürfte unter den herrschenden Bedingungen kaum zu vermeiden gewesen sein.
    b. Die Zahl der Regionalbetreuer ergab sich aufgrund finanzieller Restriktionen. Sie war aber insgesamt zu niedrig, um die erforderliche Wirkung entfalten zu können.
    c. Die Wirksamkeit der Regionalbetreuer wird sehr unterschiedlich bewertet. Dabei korreliert unmittelbare örtliche Präsenz vielfach mit positiven Bewertungen. An Hochschulen, an denen eine unmittelbare Präsenz nicht gegeben war, überwog die Kritik. Offenbar wurden einzelne Regionalbetreuer auf einer Ebene in die laufende Arbeit einbezogen, die ihrer ursprünglichen Aufgabenstellung nicht entsprach.
    d. Organisatorisch hat die Doppelzuordnung zum Verbundprojekt einerseits und zu den Hochschulen andererseits zu einer unklaren Anbindung geführt.
    e. Spezialbelangen wie denen der künstlerischen Hochschulen wurde durch das regionale Zuordnungsprinzip nicht hinreichend Rechnung getragen. Potenziale in diesem Bereich, die fraglos überwiegend im Bereich der Unterstützung des Ausbaus von Infrastrukturen und administrativen Diensten liegen, konnten so nicht optimal unterstützt werden.

19. An einzelnen Hochschulen sind unter Einbeziehung von Kräften des Bildungsportals Sachsen Kompetenzzentren gebildet worden, die eine hausinterne Beratung und Betreuung entsprechender Vorhaben leisten und die dem Thema Virtualisierung an der jeweiligen Hochschule einen institutionalisierten Ort geben.

Empfehlungen:

20. Eine Bildung von hochschulbezogenen Kompetenzzentren gerade an den kleineren Hochschulen sollte vom Land gefördert werden. Dabei ist aber nachhaltige Struktursicherung durch die betreffenden Hochschulen zu gewährleisten, d.h. nach einer Einführungsphase müssen die Hochschulen die Verantwortung für dieses Personal und die weitere Kompetenzsicherung übernehmen. Dies sollte im Rahmen von Zielvereinbarungen definiert werden, wobei von den Erfahrungen bei der Zielvereinbarung mit den Hochschulen über die Projekte der letzten Ausschreibungsrunden Gebrauch gemacht werden sollte.

21. Die Kompetenzzentren sollten untereinander vernetzt sein und Dienstleistungen im Unterstützungs- und Beratungsbereich auch solchen Hochschulen anbieten, die keine eigenständigen Strukturen entwickeln. Das Verstetigungsprojekt SENET - BPS kann hier als Nukleus einer hochschulübergreifenden Vernetzung angesehen werden.

22. Eine Koordination innerhalb eines Netzwerks der Kompetenzzentren sächsischer Hochschulen erscheint insbesondere sinnvoll, um vorhandene Kompetenzen an

den Hochschulen optimal nutzen, arbeitsteilige fachliche Schwerpunkte entwickeln zu können und Kontakte zu anderen Organisationen zu managen. Die Tatsache, dass eine Kooperation der Hochschulen als strategische Priorität der Hochschulleitungen innerhalb der vergangenen sechs Förderjahre nicht erreicht wurde, erfordert weitere Schritte der Planung, der Institutionalisierung und der Anreizsetzung in einem weiteren Zeitraum von einigen Jahren. Ein entsprechendes Konzept zwischen dem Land und den Hochschulen mit der Einigung auf eine Reihe von konkreten Entwicklungsschwerpunkten müsste daher zur Bedingung weiterer Förderung gemacht werden.

3. Curriculare Integration und Qualitätssicherung

Schlussfolgerungen:

23. Das gleichermaßen bei vielen Verbundprojekten und vielen Hochschulstrategien erkennbare Problem einer zu geringen Integration der neuen Medien in die Studiengänge einerseits und ihre Anerkennung als prüfungsrelevant bzw. -äquivalent andererseits ist weder vom Bildungsportal Sachsen noch von den Hochschulen gelöst worden. Die in diesem Rahmen geschaffenen Angebote sind inhaltlich wie vom Lernprozess her ganz überwiegend freiwillige Zusatzveranstaltungen, deren Nutzen in der individuellen Bewertung der Fachvertreter bzw. des einzelnen Studierenden liegt.

24. Die in Sachsen vergleichsweise späte Umstellung der Studienstruktur auf die konsekutiven und modularisierten Studiengänge böte die Chance, die neuen Medien mit einer höheren Verbindlichkeit von vornherein in die Konzeption aufzunehmen. Hier wäre ein breites Aufgabenfeld, das sich für ein Kooperationsprojekt aller Hochschulen anbietet. Angesichts der durch IT-gestützte Verfahren gut zu unterstützenden Modularisierung und Curricularisierung der Studiengänge und der hier wie dort vorgegebenen klaren Output-Orientierung ist nicht nachvollziehbar, dass sich weder in der Unterstützung der administrativen Prozesse noch in der strategischen Begleitung der Studiengangsplanungen ein klarer Schwerpunkt der Aktivitäten des Bildungsportals gerade in kooperativer Perspektive ergeben hat. In den einzelnen Hochschulen wird die Problematik gesehen, aber noch nicht entschieden genug aufgegriffen.

25. Ein objektivierbares Nutzerverhalten ist nicht erhoben worden.

26. Mechanismen der Qualitätssicherung in institutionalisierter Form sind nicht zu erkennen. Auch wenn auf der Ebene der Hochschulen manche Verfahren zum Einsatz kommen, war die Förderung durch das Bildungsportal Sachsen nicht in hinreichendem Maße mit Formen der Evaluation verknüpft. Hier besteht ein breites Feld notwendiger Aktivitäten.

Empfehlungen:

27. Die Einführung der konsekutiven Studienstruktur sollte dringend als Gelegenheit zu einer gestärkten Verbindlichkeit von multimedialen Angeboten in Studium und Lehre genutzt werden. Dabei geht es sowohl um administrative Unterstützung des Studiums (Zulassungsfragen, Prüfungswesen, …) als auch um die Bereitstellung von Content.

28. Für die Fortentwicklung von Content und die Förderung von E-Learning-Konzepten sollte die Verbindlichkeit durch eine Einbindung in den Workload und die Leistungspunkte von Modulen bei deren Konzipierung erhöht werden.

29. Der Nutzen wird entscheidend von der curricularen Einbindung und der Nachfrage abhängen. In die Entwicklung wie auch die Evaluierung sollten daher verstärkt Studierende einbezogen werden.

30. Für die Qualitätssicherung der Lehrinhalte und der weiteren multimedialen Formen des Einsatzes in der Lehre sollten beispielhaft an Hochschulen Qualitätssicherungsverfahren entwickelt werden. Die Mindestvoraussetzungen für ein Qualitätsmanagement sind:

    a. Nutzerbefragungen, Einbeziehung der Nutzer in die Gestaltungsverfahren,
    b. Kennzahlen für die Erfolgsorientierung,
    c. Vernetzung mit dem Qualitätsmanagement insgesamt an den Hochschulen.

31. Leichter als im Bereich der grundständigen Lehre können im Bereich von Fort- und Weiterbildung integrierte Angebote unter Einbeziehung von E-Learning-Elementen geschaffen werden. Die Kooperation auf der Landesebene kann hierfür besonders hilfreich sein.

    a. Für die Hochschulen kann hier verdeutlicht werden, dass und wie eine entsprechende Planung von Angeboten möglich ist.
    b. Für die BPS GmbH kann in der Unterstützung der Anbahnung und Entwicklung sowie dem organisatorischen und technischen Support solcher Angebote, die auf der Grundlage von interinstitutionellen Kooperationen entstehen, ein Geschäftsfeld liegen.

4. Personal

Schlussfolgerungen:

32. In der Vergangenheit war es ein wichtiges Ziel des Bildungsportals Sachsen, den Nutzen neuer Medien im Hochschulbereich zu verdeutlichen und Hemmschwellen und Distanzen insbesondere auch dort abzubauen, wo keine fachliche Affinität zu den neuen Medien gegeben war.

a. Die Akzeptanz der neuen Medien beim Lehrpersonal ist noch deutlich zu stärken. Hier ist auch die Berücksichtigung von fachlichen Affinitäten wichtig, da die Entwicklungsstände sehr unterschiedlich sind. Vor diesem Hintergrund muss eine Offenheit für unterschiedliche Herangehensweisen gegeben sein. Es müssen allerdings Grundsätze einer Kanalisierung der einzelnen Initiativen entwickelt werden.
b. Bei den Studierenden kann beobachtet werden, dass für Formen der elektronisch vermittelten Lehre die Akzeptanz insbesondere dann hoch ist, wenn deren verbindliche Nutzung bereits von Studienbeginn an eingeübt ist. Inzwischen kann von einem Vorhandensein eigenständiger Nachfrage etwa im Bereich der bloßen Wissensbereitstellung ausgegangen werden.

Empfehlungen:

33. Eine Betreuung von Lehrenden und Studierenden an den Hochschulen ist für eine Verbreitung der Basis des E-Learning unverzichtbar. Hier können Modelle der Tutorenausbildung und -nutzung, wie sie an der Hochschule Zittau/ Görlitz (FH) im Rahmen der Verstetigungsprojekte entwickelt worden sind, eine wichtige Vermittlungsfunktion haben, zumal hiermit auch der Erwerb einer Zusatzqualifikation verbunden ist. Eine Verbreitung der in diesem und den anderen Verstetigungsprojekten erreichten Erfolge sollte gezielt vorangetrieben werden.

34. Eine Einbeziehung der Studierenden in die Auswahl und Entwicklung entsprechender Lernbereiche ist der Akzeptanz, aber auch der Qualitätsentwicklung der neuen Medien förderlich. Konzepte hierfür liegen etwa an der HTWK Leipzig (FH) vor.

35. Den Hochschulen ist zu empfehlen, sich der Kompetenzen der bisherigen Mitarbeiter des Verbundprojekts weiterhin zu versichern, da hier Kompetenzen aufgebaut worden sind, die der weiteren Entwicklung sicherlich förderlich sein können.

36. Eine unterstützte gezielte Personalentwicklung ist zur Stärkung der Akzeptanz und der Handlungsfähigkeit auf dem Gebiet der neuen Medien ebenso erforderlich, wie eine Setzung entsprechender Anreize. Die Berufungsverfahren können stärker zur Unterstützung des Einsatzes neuer Medien genutzt werden. Insbesondere geht es hier auch um eine entsprechende Anerkennung der erbrachten Leistungen im Zuge der Lehrverpflichtung.

5. Finanzierung

Schlussfolgerungen:

37. Die Finanzierungsgrundlagen, mit denen das Verbundprojekt Bildungsportal Sachsen von 2001 bis 2006 mit rund 7,9 Mio. Euro gefördert wurde, entfällt Ende 2006. Die Möglichkeiten einer Anschlussförderung durch den Freistaat Sachsen scheinen aufgrund der finanziellen Restriktionen außerordentlich begrenzt.

38. Der Entwicklungsstand des E-Learning an den sächsischen Hochschulen ist noch nicht so ausgeprägt, wie an vergleichbaren Hochschulen anderer Länder. Die Erfahrungen aus anderen Ländern zeigen, dass ohne eine staatliche Unterstützung diese Entwicklung ihren Schub verliert. Vor allem die hochschulübergreifenden Verbundprojekte haben ohne direkte staatliche Förderung in der Regel weder national noch international ihren Bestand erhalten können.

39. Bei der ausgegründeten BPS GmbH besteht von Seiten einiger Hochschulen Bereitschaft zur Finanzierung auf der Grundlage einer an der Hochschulgröße orientierten Kostenbeteiligung. Es liegen Finanzierungszusagen durch Gesellschafter- wie auch durch Nichtgesellschafterhochschulen vor. Die Weiterfinanzierung der Gesellschaft ist zum Zeitpunkt des Gutachtens jedoch noch nicht gesichert.

Empfehlungen:

40. Über 2006 hinaus sollte vom Freistaat Sachsen direkt in den Bereich E-Learning investiert werden, da die Möglichkeiten einer Generierung von Zusatznutzen durchaus erkennbar sind. Anders werden die bisherigen Entwicklungen und künftige Entwicklungspotenziale nicht zu realisieren sein.

41. Eine Weiterförderung des Verbundprojekts bzw. einer entsprechenden Nachfolgestruktur zur Koordinierung der Aktivitäten in einem derzeit entstehenden Kompetenznetzwerk E-Learning an den sächsischen Hochschulen kann nur auf der Grundlage einer umfassenden Neuplanung und einer neuen Verankerung des Projekts insbesondere in und zwischen den beteiligten Hochschulen erfolgen.

42. Eine Planung für die Finanzierung einer hochschulübergreifenden Nachfolgestruktur müsste auch vorsehen, dass eine Übernahme von Finanzierungsanteilen durch die Hochschulen erfolgt. Dies könnte auf der Grundlage eines entsprechenden Vorabs geschehen. Das Land könnte einen entsprechenden Anreiz schaffen, indem die hierfür bereitgestellten Mittel durch einen hinsichtlich des Faktors signifikanten Zuschuss ergänzt werden. Erforderlich ist hierzu eine entsprechende Prioritätensetzung, die eine Konkurrenz der sächsischen Hochschulen um für den Bereich der Virtualisierung vorgesehene Mittel schafft, diese Mittel aber in jedem Falle für diesen Bereich reserviert. Es handelt sich hierbei auch um einen Prüfstein für die Bemühenszusagen der Hochschulen.

43. Die Finanzierung von Strukturen und Innovationen über eine hochschulübergreifende Verbundstruktur wie auch von Kompetenzzentren an den Hochschulen sollte durch Zielvereinbarungen mit den Hochschulen direkt vereinbart werden. Dabei sind auch die Erfolgskriterien zu benennen, die eine organisationale Tragfähigkeit und strategische Fortentwicklung an den Hochschulen sichern.

44. Die Landesfinanzierung sollte den Hochschulen über die derzeitige Mittelverteilung hinaus eine zusätzliche Förderung über ein Vorab ermöglichen. Dies entspricht der auch andernorts üblichen Praxis und dem noch erforderlichen Investitionsvolumen. Landesmittel sollten aber ausschließlich nach den Prinzipien einer Gegenfinanzierung hochschulischen Engagements und auf der Grundlage von

Zielvereinbarungen geleistet werden. Dabei wird dem Land dringend empfohlen, hinreichende Anreize zu geben, um die vorhandenen Potenziale nutzen zu können. Dabei sollten generell nur solche Hochschulen einbezogen werden, die eigenes Engagement unter Beweis stellen, klare Ziele benennen können und durch die bereits umgesetzten Aktivitäten im Sinne dieser Empfehlungen die Nachhaltigkeit der Initiative gewährleisten wollen.

45. Bei der BPS GmbH sollte nach der bereits eingeleiteten Umstellung der Finanzierung für die Zukunft eine stärker marktliche Orientierung entwickelt werden, d.h. eine nachfrageorientierte Abrechnung statt einer reinen Kostenaufteilung nach einem Größenschlüssel. Auch hierzu ist die von der BPS GmbH geplante Ausweitung der Dienstleistungsangebote erforderlich.

6. Technik

Schlussfolgerungen:

46. Die Bereitstellung einer zentral verfügbaren technischen Infrastruktur (LMS) hat sich, besonders vor dem Hintergrund der geringen zur Verfügung stehenden Mittel, bewährt. Diese Komponente sollte im entstehenden Kompetenznetzwerk weitergeführt werden. Der Umstieg von der Lernplattform SABA auf die Lernplattform OLAT wird von den Hochschulen überwiegend positiv bewertet. Das System gilt als handhabbar und leicht zugänglich. So hat sich die HTWK Leipzig dazu entschieden, nach der Umstellung auf OLAT die Verfolgung ihres eigenen LMS LIPS einzustellen. Es wurde als problematisch erkannt, dass neben den über das LMS OLAT erschlossenen Angeboten eine Vielzahl unabhängiger Angebote einzelner Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer bestehen, was insbesondere von den Studierenden zunehmend als Defizit wahrgenommen wird. Die Übertragung vorhandener Angebote auf OLAT müsse entsprechend gefördert werden, um die Nutzerquote unter den Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern dauerhaft zu heben.

47. Die Unterstützung der eigentlichen Studienprozesse durch das System wird als im Unterschied zu anderen Systemen vergleichsweise wenig ausgeprägt angesehen. So können andere Produkte eine Anmelde- und Teilnehmerverwaltung, die Bereitstellung von Informationen, den Materialaustausch, die Kommunikation, Literaturverwaltung und Lehrevaluation bieten.

48. Die aufgebaute einheitliche Authentifizierungsstruktur SaxIS bewirkt eine wichtige Verminderung von Nutzungsschwellen. Entsprechende Modelle dürften auch außerhalb Sachsens gefragt sein.

Empfehlungen:

49. Für die Unterstützung administrativer Prozesse bedarf es in der Regel keiner Erstellung eigenständiger Strukturen, sondern der besseren Vernetzung vorhandener Elemente. Dies erfordert aber eine umfassende Abstimmung der IT-Strategien in anderen Sektoren der Hochschule. Gerade in diesem Bereich können erhebliche Leistungsgewinne erwartet werden.

Zusammenfassende Betrachtung der Schlussfolgerungen und Empfehlungen für ein Szenario der Umsetzung 2007 bis 2010:

Das nachfolgend beschriebene Szenario ist unter der Voraussetzung formuliert, dass diese Empfehlungen vom Freistaat Sachsen und einer hinreichenden Anzahl von Hochschulen getragen und konsistent umgesetzt werden.

Ziele:

Die Hochschulen des Freistaates Sachsen verfolgen das Ziel, das E-Learning als eine Komponente der Organisation der Lehre fest zu verankern. Sie beziehen insbesondere auch die Integration administrativer Prozesse und Prozesse der Lehre in ihre strategischen Entwicklungen ein. Sie nehmen die Einführung der konsekutiven Studienstruktur als Anlass, die Möglichkeiten des E-Learning für die Gestaltung der Lehre in den Modulen zu nutzen und damit den Einsatz des E-Learning zu erweitern und seine Verbindlichkeit zu stärken. Insbesondere stehen dafür die Lehrinhalte von fachübergreifendem Inhalt (z.B. General Studies) als besonders geeignet an. Die Hochschulen wollen die Verbindlichkeit solcher Angebote durch eine Einbeziehung in die Leistungspunkte und den Workload erhöhen. Entwicklung und Durchführung der E-Learning-Lehre sind dem Qualitätsmanagement der Hochschule in gleicher Weise unterworfen wie die Präsenzlehre. Es findet seinen Einsatz sowohl in der Präsenzlehre wie in der Fort- und Weiterbildung. Letzteres wird vor allem in der hochschulübergreifenden Kooperation gefördert. Die Kooperation der Hochschulen findet durch einen gemeinsamen freiwilligen Verbund von Hochschulen seinen Ausdruck.

Organisation:

Die Hochschulen bilden unter Einbeziehung der bisherigen Regionalbetreuer des Bildungsportals Kompetenzzentren. Hochschulen, die keine eigenen Kompetenzzentren bilden wollen oder können, schließen sich mit anderen Hochschulen zusammen, indem sie einen Kooperationsvertrag zur Nutzung schließen. Die Kompetenzzentren vernetzen sich untereinander und entwickeln arbeitsteilig Dienstleistungen und unterstützen die Hochschulen im Sinne der o.g. Ziele. Die Kompetenzzentren fördern die Personalentwicklung in dem Sinne, dass Lehrenden Qualifizierung und Beratung angeboten wird. Studierende werden direkt in den Kompetenzzentren an der Entwicklung und Auswahl beteiligt, so dass Lehre und Contentproduktion eine enge Verbindung eingehen. Über die Berufungsverfahren werden Kompetenzen im E-Learning in der Hochschule gefördert.

Finanzierung:

Das Land schafft einen neuen Pool, der die Mittel aus dem HWP ablöst und den Hochschulen auch für 2007 und die folgenden drei Jahre zusätzliche Mittel für die nachhaltige Entwicklung des E-Learning zur Verfügung stellt. Die Mittel werden den hieran interessierten Hochschulen einerseits direkt zur anteiligen und befristeten Mitfinanzierung ihrer Kompetenzzentren und andererseits indirekt über die Finanzierung

der Kooperation und Koordination zur Verfügung gestellt. Die direkte Förderung gibt Anreizmittel, die durch einen Eigenbeitrag der Hochschulen zu ergänzen sind. Die Mittel dienen vorrangig der Verstetigung der E-Learning-Kompetenzen durch den Ausbau oder die Kooperation mit Kompetenzzentren oder durch andere organisatorische Maßnahmen. Die Hochschulen werden durch Zielvereinbarungen zur Nachhaltigkeit verpflichtet und müssen Entwicklungsziele verbindlich definieren.

Verbund:

Die Hochschulen bilden aus ihren Kompetenzzentren einen Verbund, der sich um die Aufgaben der Förderung von Kooperationen zwischen Hochschulen bei der Erstellung, der Nutzung und der Vermarktung kümmern soll. Der Verbund wird durch eine vertragliche Vereinbarung der Hochschulen aufgebaut. Er wird durch die Hochschulen und das Land finanziert. Der Verbund dient insbesondere zur Vernetzung der Kompetenzzentren, zur Koordination gemeinsamer Vorhaben und zum Wissensaustausch der im Verbund kooperierenden Hochschulen.

Anhang 1: Gesprächspartner und Gesprächsleitfaden

Für Gespräche standen folgende Damen und Herren zur Verfügung, denen an dieser Stelle noch einmal herzlich zu danken ist:

Herr MR Rahtgens Frau RD'in Dr. Dshemuchadse	SMWK, Dresden
Frau Prof. Dr. Zanger (Prorektorin für Lehre und Studium) Herr Prof. Dr. Stöckert (Mitglied Projektleitung)	TU Chemnitz
Frau Prof. Dr. Medick-Krakau (Prorektorin für Bildung) Herr Prof. Dr. Ihbe (ehem. Mitglied Projektleitung) Herr Prof. Dr. Köhler (Mitglied Projektleitung)	TU Dresden
Frau Prof. Dr. Schubert (Prorektorin für Lehre und Studium) Herr Prof. Dr. Fähnrich Frau Lentzsch (Regionalbetreuerin Bildungsportal Sachsen)	Universität Leipzig
Herr Neuner (Kanzler)	Hochschule für Musik Dresden
Herr Prof. Dr.-Ing. Ihme (Kanzler) Herr Prof. Dr. Wloka (ehem. Prorektor für Bildung)	Hochschule Dresden
Frau Prof. Dr. Seyffert (Prorektorin für Bildung) Herr Prof. Dr. Hering	Hochschule Leipzig
Frau Prof. Dr. Häußler-Sczepan (Prorektorin für Studium und Bildung) Herr Prof. Dr. Thiem (Mitglied Projektleitung)	Hochschule Mittweida
Herr Prof. Dr. Albrecht (Prorektor Bildung) Herr Prof. Dr. Kawalek (Multimediabeauftragter)	Hochschule Zittau/ Görlitz
Herr Prof. Dr. Fischer (Rektor) Herr Prof. Dr. Fellenberg (Prorektor für Lehre und Studium) Herr Prof. Dr. Merkel	Hochschule Zwickau
Herr Dr. habil. Saupe (Projektmanager)	Verbundprojekt „Bildungsportal Sachsen“
Herr Dipl. Wirt. Inf. Schwendel (Geschäftsführer)	BPS GmbH

Gesprächsleitfaden Hochschulen zum Bildungsportal Sachsen

Stand: 27.06.06

1. Strategie und Programmplanung

- Besteht eine hochschulische E-Learning-Strategie? Bestehen daneben fach- oder fakultätsspezifische Strategien?
- Wie werden die unterschiedlichen hochschulischen Steuerungs- und Entscheidungsebenen, z.B. Hochschulleitungen und Fachbereiche, an Planung E-Learning-Angebote beteiligt? Welche Rollen sind auf welche Gremien verteilt?
- Welche Rolle spielen erstens E-Learning Angebote überhaupt und zweitens im welchem Umfang solche des Bildungsportals Sachsen in der hochschulischen Lehrplanung?

- Werden oder wurden Anreizsysteme implementiert? Wie sind diese an das Hochschulcontrolling zurückgebunden? Welche Kennzahlen werden zu E-Learning-Angeboten erfasst?
- Wie wird E-Learning in die internen (z.B. Zielvereinbarungen) und externen (z.B. kennzahlenbasierte Mittelzuweisung) Steuerungsinstrumentarien integriert?

- Welchen Stellenwert räumen Sie E-Learning an Ihrer Hochschule in den nächsten drei bis fünf Jahren ein?

- Besteht prinzipielle Bereitschaft, hochschulische Eigenanteile an der Finanzierung von E-Learning-Strukturen bzw. dem BPS zu erhöhen? In welchem Zeithorizont erscheint das denkbar? Bestehen hierzu geeignete Finanzierungs- und Geschäftsmodelle?
- Welche Bedeutung haben im Kontext von Geschäftsmodellen E-Learning-Angebote für die akademische Weiterbildung?

- In welcher Weise werden die Planungen der Hochschulen hochschulübergreifend inhaltlich koordiniert?

- Wie funktioniert die Anerkennung in E-Learning-Kursen des BPS oder anders erbrachter Leistungen hochschulübergreifend?

- Welche Schwellen werden bei der Integration solcher Angebote in Studiengänge als hinderlich empfunden?

- Verlaufen Nutzungs- und Entwicklungsschwellen fachspezifisch oder nach anderen Faktoren?
- Werden Anstrengungen unternommen, das hochschulische Personal für die Vorteile von E-Learning zu sensibilisieren bzw. Nutzungsschwellen abzubauen? Welche sind das?
- Welche Probleme werden hinsichtlich der Nutzung von E-Learning-Angeboten durch Studierende festgestellt? Wie wird das Angebot eingeschätzt?

- Sollte es Möglichkeiten geben, die Ausschreibungen auch inhaltlich zu gestalten?

- Kann das Ausschreibungs- durch ein Auslobungsmodell ersetzt werden, um Nachfrage- und Qualitätsorientierung zu stärken?

2. Rolle des BPS für die Hochschule und Entwicklungsperspektiven

- Wird das Bildungsportal Sachsen als eine ‚Veranstaltung' Ihrer Hochschule wahrgenommen?

- Wird das Bildungsportal in der Gesamtschau seines Beitrags zur Förderung von E-Learning und der Kooperation zwischen den Hochschulen in Sachsen als funktional betrachtet? Welches sind Stärken und Schwächen?

- Welche Rolle spielen Akteure des BPS bei der inhaltlichen Koordination von E-Learning-Angeboten?

- Welche Angebote des Bildungsportals werden in Anspruch genommen? Welche Erweiterungen des Angebots erscheinen erforderlich?

- In welchem Umfang und warum bestehen neben über das Bildungsportal Sachsen zugänglichen Angeboten komplementär E-Learning-Programme an Ihrer Hochschule?

- Wie sollte sich das Bildungsportal Sachsen aus Sicht Ihrer Hochschule weiterentwickeln? In welchem Bereich besteht das größte evolutive Potenzial bzw. der größte Bedarf?

3. Qualitätssicherung

- Welche Formen der Qualitätssicherung gibt es bezüglich der E-Learning-Angebote? Welche wären aus Sicht der Hochschule von Interesse?

- Werden die Kurse nachhaltig gepflegt und nach welchen Kriterien geschieht dies? Funktioniert die Evaluierung intern oder werden externe Akteure einbezogen?

- Welche Qualitätskriterien bestehen für die Aufbereitung von Content? Welche Rolle spielen Nachfrage und curriculare Integration?

- Was geschieht mit negativ evaluiertem Content? Besteht ein Archivierungssystem?

4. Betreuungskonzept

- Finden Workshops und Lehrgänge zur Nutzung des Bildungsportals in technischer und didaktischer Hinsicht statt? Wie wird die Qualität derselben eingeschätzt?

- Sind Ansprechpartner für die Online- sowie Vor-Ort-Betreuung bekannt und ist diese funktional?

- Gibt es eine Vernetzung zwischen den Entwicklern von Content und Autoren von E-Learning-Angeboten?

Gesprächsleitfaden zum Bildungsportal Sachsen und BPS GmbH

1. Struktur und interne Organisation

- Genaue Abgrenzung von Verbundprojekt und BPS GmbH
- Werden die bestehenden Zuständigkeitsstrukturen als funktional gesehen? Wie gestalten sich die konkreten Arbeitsabläufe?
- Welche rechtlichen und organisationalen Rahmenbedingungen auf institutioneller und operativer Ebene müssen optimiert werden?
- Wie sind die Nutzerzahlen und deren Entwicklung bereichspezifisch (Aus- und Weiterbildung)? Wie werden diese Nutzer ermittelt?
- Sind strategische Kooperationen mit regionalen, nationalen oder internationalen Institutionen geplant? (z.B. Bildungsmarkt Sachsen)

2. Finanzierung

- Wie verhält sich das Verbundprojekt zur Frage nach der Verlängerung der Förderung durch das Land auf mittlere und längere Sicht, wie die BPS GmbH?
- Unter welchen Bedingungen wäre eine Beteiligung der Hochschulen an der Finanzierung des Verbundprojekts denkbar, unter welchen an der der BPS GmbH?
- Welche alternativen Finanzierungsmodi sind angedacht? Sind diese in strategische Überlegungen eingeschlossen?

3. Beziehungen zu den Hochschulen

- In welcher Weise werden die Erwartungen der Hochschulen geklärt und einbezogen?
- Ist eine hochschulübergreifende, bedarfsorientierte Koordination der E-Learning-Angebote implementiert? Ist eine solche erforderlich und realistisch?
- Welche Möglichkeiten bestehen, Hochschulen umfassend bei der Integration von E-Learning-Angeboten in institutionelle und curriculare Strukturen, technische Infrastrukturen und kognitive Muster zu unterstützen?
- Wie gestalten sich die Beziehungen zu den Hochschulleitungen?
- Ist das bestehende System der Regionalbetreuer funktional? Wie ist das hochschulische Feedback? Sind Modifikationen erforderlich?

4. Strategien und Perspektiven

- Welche Zielvorstellungen haben Sie von der Entwicklung des Verbundprojekts, welche von der der BPS GmbH?

- Welches ist augenblicklich die Entwicklungsrichtung des Bildungsportals?
- Existieren ein strategisches Konzept sowie ein geeignetes Berichtswesen zur Darstellung von Fortschritten und Abweichungen?

5. Qualitätssicherung

- Welche Modi der Qualitätssicherung gibt es (formativ/ abschließend)? Welches sind maßgebliche Kriterien? Welche Konsequenzen?

- Wird technischer oder didaktischer Support nachgefragt und wie wird dieser bewertet?

Anhang 2: Literatur und Dokumente

Literatur:

Brake, C. (2003): Neue Allianzen – Bündelung von Ressourcen mit verteilten Rollen. In: R. Keil-Slawik u. M. Kerres (Hg.): Wirkungen und Wirksamkeit Neuer Medien in der Bildung. Münster 2003, 219 – 226

Gutachterkommission zur Evaluation der Virtuellen Hochschule Bayern (vhb) (2005): Bericht der Gutachterkommission [http://www.vhb.org/dokumente/downloads/evaluationsbericht.pdf]

Hochschulrektorenkonferenz (2003): Zum Einsatz der Neuen Medien in der Hochschullehre; Entschließung des 199. Plenums vom 17./18. 2. 2003; Bonn [http://www.hrk.de/de/download/dateien/Neue_Medien.pdf]

Hochschulrektorenkonferenz (2006): Leitfaden für Hochschulstrategien zur Informations- und Kommunikationsstruktur. Bonn

Hoyer, H. (2003): Strategische Rahmenbedingungen für den Multimediaeinsatz in der Hochschule am Beispiel des Lernraums Virtuelle Universität Hagen. In: R. Keil-Slawik u. M. Kerres (Hg.): Wirkungen und Wirksamkeit Neuer Medien in der Bildung. Münster, 295 – 304

Kleimann, B. u. T. Berben (2002): Neue Medien im Hochschulbereich. Eine Situationsskizze zur Lage in den Bundesländern. Hannover

Kleimann, B. u. K. Wannemacher (2003): Nachhaltigkeitsstragien für E-Learning im Hochschulbereich. Länder, Hochschulen, Projekte. Hannover

Kleimann, B. u. K. Wannemacher (2005): E-Learning-Strategien deutscher Universitäten. Fallbeispiele aus der Hochschulpraxis. Hannover

Körner, W. (2003): Zur Nachhaltigkeit von E-Learning an niedersächsischen Hochschulen. In: Kleimann, B. u. K. Wannemacher: Nachhaltigkeitsstrategien für E-Learning im Hochschulbereich. Länder, Hochschulen, Projekte. Hannover, 7 - 9

Kukowski-Schulert, M., M. Thurm u. H. Knorr (2004): Virtualität im Visier – Lehren aus dem Förderprogramm Virtuelle Hochschule Baden-Württemberg. In: P. Frankenberg u. D. Müller-Böling (Hg.): Realität der Virtuellen Hochschule. Multimediale Lehre in Baden-Württemberg. Produkte – Erfahrungen – Perspektiven. Gütersloh, 176 – 177

PLS Ramboll (2004): Studies in the Context of E-Learning Initiative – Virtual Models of European Universities; Draft Report to the European Commission. [http://www.elearningeuropa.info/extras/pdf/virtual_models.pdf]

Dokumente:

1.1. Selbstdarstellung und Konzepte BPS

Internetseite: http://www.bildungsportal-sachsen.de/

Bildungsportal Sachsen (2000): Bildungsportal Sachsen – Konzeption und erste Aufbauphase (Förderantrag an das SMWK im Rahmen des Hochschul- und Wissenschaftsprogramms)

Bildungsportal Sachsen (2001): Ausschreibung für Contententwicklungsprojekte 2001

Bildungsportal Sachsen (2001): 1. Sachbericht zum Verbundprojekt ‚Bildungsportal Sachsen'

Bildungsportal Sachsen (2001): 2. Sachbericht zum Verbundprojekt ‚Bildungsportal Sachsen'

Bildungsportal Sachsen (2001): 3. Sachbericht zum Verbundprojekt ‚Bildungsportal Sachsen'

Bildungsportal Sachsen/ Saupe, V. (2002): Verbundprojekt ‚Bildungsportal Sachsen' – Konzept zur Öffentlichkeitsarbeit im Jahr 2002 (Entwurf)

Bildungsportal Sachsen (2002): 4. Sachbericht zum Verbundprojekt ‚Bildungsportal Sachsen'

Bildungsportal Sachsen (2002): Entwurf zum 5. Sachbericht zum Verbundprojekt ‚Bildungsportal Sachsen'

Bildungsportal Sachsen (2002): Entwurf zum 6. Sachbericht zum Verbundprojekt ‚Bildungsportal Sachsen'

Bildungsportal Sachsen (2002): Anlage zum 6. Sachbericht zum Verbundprojekt ‚Bildungsportal Sachsen' (Projektdatenbank)

Bildungsportal Sachsen (2002): 7. Sachbericht zum Verbundprojekt ‚Bildungsportal Sachsen'

Bildungsportal Sachsen (2003): Entwurf zum 8. Sachbericht zum Verbundprojekt ‚Bildungsportal Sachsen'

Bildungsportal Sachsen (2003): 9. Sachbericht zum Verbundprojekt ‚Bildungsportal Sachsen'

Bildungsportal Sachsen (2003): Lernplattform: Struktur, Funktionalität und kritische Erfolgsfaktoren – Vorbereitung des öffentlichen Workshops am 29.5.2001

Bildungsportal Sachsen (2003): Bildungsportal Sachsen – Kompetenzentwicklung und Nachhaltigkeit (Antrag Phase II an SMWK)

Bildungsportal Sachsen (2003): Ausschreibung für Contententwicklungsprojekte 2003

Bildungsportal Sachsen (2004): Ausschreibung für Contententwicklungsprojekte 2004

Göbel, N./ Saupe, V. (2004): Unterstützung der E-Learning Kompetenzentwicklung an den Hochschulen des Freistaates Sachsen – Ein Beitrag zur Sicherung der Nachhaltigkeit (Kurzdarstellung und Betreuungskonzept)

Bildungsportal Sachsen (2005): Medienintegration als Beitrag zur Hochschulentwicklung – Positionspapier

Glossar: http://www.htwm.de/bps/project/glossar.html

Bildungsportal Sachsen (2006): Antwort auf Gesprächsleitfaden

Bildungsportal Sachsen (2006): Eigenbericht (Antwort auf Fragenkatalog des CHE vom 25.7.2006)

Bildungsportal Sachsen (2006): Das Bildungsportal Sachsen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit; Präsentation für einen Workshop am 11.5.2006

Bildungsportal Sachsen (2006): Vorlage zur 13. Beratung der Projektleitung des Verbundsprojekts „Bildungsportal Sachsen – Kompetenzentwicklung und Nachhaltigkeit“ – Verstetigungsmodelle der Initiative BPS für das Jahr 2007

Bildungsportal Sachsen (2006): Beschlussvorlage zur Weiterführung der Verstetigungsprojekte der Ausschreibung 2005

Bildungsportal Sachsen (2006): Auszug aus dem Protokoll der 14. Sitzung der Projektleitung des Verbundprojekts „Bildungsportal Sachsen – Kompetenzentwicklung und Nachhaltigkeit“; Meilensteinabrechnung der geförderten Verstetigungsprojekte

Bildungsportal Sachsen: Kompetente Beratung zum Einsatz von E-Learning an den Hochschulen des Freistaates Sachsen (Angebotsflyer)

Bildungsportal Sachsen: Beratungs- und Unterstützungsschwerpunkte der Mitarbeiter des Projektes ‚Bildungsportal Sachsen’ (enumerative Darstellung)

Bildungsportal Sachsen: Designrichtlinien für Portalseiten

Bildungsportal Sachsen: Verbundprojekt der Hochschulen des Freistaates Sachsen zur virtuellen Aus- und Weiterbildung – Projekte 2004 bis 2005 (Projektbeschreibungen)

1.2. BPS GmbH: Selbstdarstellung und Konzepte

Internetseite www.bps-system.de

BPS Bildungsportal Sachsen GmbH (2004): Informationen für die 2. Versammlung potenzieller Gesellschafter der BPS Bildungsportal Sachsen GmbH (u.a. Nutzerzahlen und Beispielrechnungen zukünftiger Finanzierungsformen)

BPS Bildungsportal Sachsen GmbH (2005): Anlage 3 zu TOP3 – Tätigkeitsbericht 2005, Finanz- und Entwicklungsplanung 2005/2006 (Strategische Schwerpunkte zur Erreichung der Projekt- bzw. Gesellschaftsziele)

BPS GmbH (2006): Überblick zur Entwicklung der Gesellschaft im Geschäftsjahr 2005; Informationsvorlage Aufsichtsrat

BPS GmbH (2006): Geschäftsplanung 2006 ff.; Beschlussvorlage Gesellschafterversammlung

BPS GmbH: Darstellung über Organisation, Angebotsstrukturen und Entwicklungen BPS GmbH (Präsentation)

BPS GmbH: Leistungsprofil BPS GmbH – Zielgruppe Hochschulen

2. Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst

Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (2003): Vereinbarung über die Entwicklung bis 2010 zwischen den Staatlichen Hochschulen in Sachsen und der Sächsischen Staatsregierung

Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (2004): Rahmenvertrag für die Neuentwicklung multimedialer Lehr- und Lernangebote im Rahmen des Bildungsportals Sachsen; Teil A

Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (2004): Rahmenvertrag für die Anpassung und Bereitstellung bereits vorhandener multimedialer Lehr- und Lernangebote im Rahmen des Bildungsportals Sachsen; Teil B

Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (2004): Entwicklungsvereinbarung zwischen dem SMWK und der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden (FH)

Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (2004): Entwicklungsvereinbarung zur „Vereinbarung über die Entwicklung bis 2010 zwischen den Staatlichen Hochschulen in Sachsen und der Sächsischen Staatsregierung“ mit der Technischen Universität Bergakademie Freiberg

Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (2004): Entwicklungsvereinbarung zwischen der Universität Leipzig und der Sächsischen Staatsregierung zur Umsetzung der Vereinbarung über die Entwicklung bis 2010 zwischen den Staatlichen Hochschulen in Sachsen und der Sächsischen Staatsregierung vom 10. Juli 2003

Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (2005): Hinweise des SMWK für die Antragstellung der Hochschulen auf Förderung von Projekten zur Sicherung des nachhaltigen Einsatzes von E-Learning an Hochschulen des Freistaates Sachsen im Rahmen des „Bildungsportals Sachsen“ („Hinweise des SMWK“)

Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (2005): Entwurf einer Rahmenzielvereinbarung

Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (2005): Schreiben zu Schwerpunktsetzungen zur weiteren Entwicklung des E-Learning an sächsischen Hochschulen; Ankündigung eines Förderprogramms für Verstetigungsprojekte

4. Verstetigungsprojekte

4.1. Hochschule Zittau/ Görlitz (FH), Internationales Hochschulinstitut Zittau

Hochschule Zittau/ Görlitz (FH)/ IHI Zittau (2005): Kompetenzzentrum E-Learning; Förderantrag

Hochschule Zittau/ Görlitz (FH)/ IHI Zittau (2006): Kompetenzzentrum E-Learning – Stand der Projektarbeit

Hochschule Zittau/ Görlitz (FH)/ Internationales Hochschulinstitut Zittau (2006): Projekt Kompetenzzentrum eLearning; Präsentation für einen Workshop am 11.5.2006

Hochschule Zittau/ Görlitz (FH): Curriculum „Tutor für Neue Medien“

Hochschule Zittau/ Görlitz (FH)/ IHI Zittau (2006): Zielvereinbarung zwischen den Hochschulen und dem Sächsischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst

Zentrum für E-Learning Hochschule Zittau/ Görlitz (FH)/ IHI Zittau (2006): Erweiterte Anforderungen an OLAT der Hochschule Zittau/ Görlitz und des IHI Zittau – Ergänzungen und Präzisierungen entsprechend des Gesprächs vom 25.4.2006 in Zittau

4.2. Universität Leipzig

Universität Leipzig (2005): Antrag im Rahmen des Programms „Förderung von Projekten zur Sicherung des nachhaltigen Einsatzes von E-Learning an Hochschulen des Freistaates Sachsen“ (inkl. überarbeiteter Finanzplan vom 30.3.2006)

Universität Leipzig (2006): Hochschulsprachtest – Integrierte webbasierte Plattform zur Evaluation fremdsprachlicher Kompetenzen; Präsentation für einen Workshop am 11.5.2006

Universität Leipzig (2006): Kooperationsvereinbarung zwischen der Universität Leipzig und Verbundprojekt „Bildungsportal Sachsen – Kompetenzentwicklung und Nachhaltigkeit“

Universität Leipzig (2006): „Integrierte webbasierte Plattform zur Evaluation fremdsprachlicher Kompetenzen“ – Zwischenbericht des Projekts

4.3. Technische Universität Dresden

Technische Universität Dresden (2005): Nachhaltigkeit und Mehrwert mittels durchgängiger Integration vorhandener Informationssysteme und Servicestrukturen sowie Entwicklung von E-Learning-Kompetenz; Förderantrag

Technische Universität Dresden (2006): Zielvereinbarung zwischen der Hochschule und dem Sächsischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst

Technische Universität Dresden (2006): Stand der Projektarbeit

4.4. Hochschule Mittweida (FH)

Hochschule Mittweida (FH) (2005): SENET – BPS (Sächsisches E-Learning Netzwerk) – Aufbau eines Netzwerks für den übergreifenden Transfer von E-Learning-Kompetenzen, -dienstleistungen und -produkten; Förderantrag

Hochschule Mittweida (FH) (2006): SENET – BPS - Sächsisches E-Learning Netzwerk; Präsentation für einen Workshop am 11.5.2006

Hochschule Mittweida (FH) (2006): Kooperationsvertrag zwischen der Hochschule und der Westsächsischen Hochschule Zwickau (FH)

Hochschule Mittweida (FH) (2006): Zielvereinbarung zwischen der Hochschule und dem Sächsischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kultur

Hochschule Mittweida (FH) (2006): SENET – BPS (Sächsisches E-Learning Netzwerk) – Aufbau eines Netzwerks für den übergreifenden Transfer von E-Learning-Kompetenzen, -dienstleistungen und –produkten; Zwischenbericht zum 30.6.2006

4.5. Technische Universität Chemnitz

Internetseite Verbundprojekt PRO-eL: http://141.30.58.49/

Technische Universität Chemnitz (2006): Wirkungen des „Bildungsportal Sachsen“-Projekts auf die Entwicklung des E-Learning an der TU Chemnitz; Einführungspräsentation

5. Auskunft der Hochschulen zu den Hochschulstrategien gegenüber dem SMWK

Universität Leipzig (2005): ViaBologna – E-Learning an der Universität Leipzig als Teil der Studienreform

Technische Universität Dresden (2005): Antwortschreiben zur Strategieentwicklung an den sächsischen Hochschulen; Grundprinzipien der Multimedia-Strategie, Synopse der dezentralen Strategiepapier, Weiterbildung/ Workshops des MDC, BMBF-geförderte Multimedia-Projekte, Best-Practice Beispiele

Technische Universität Chemnitz (2005): Schwerpunktsetzung zur weiteren Entwicklung des E-Learning an der Technischen Universität Chemnitz

Internationales Hochschulinstitut Zittau (2005): Schwerpunktsetzungen zur weiteren Entwicklung des E-Learning

Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden (FH) (2005): Konzeption zum Electronic-Learning (E-Learning) an der HTW Dresden

Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig (FH) (2005): E-Learning an der HTWK Leipzig – Ist-Stand und Perspektiven

Hochschule Mittweida (FH) (2005): Konzeption zur Hochschulentwicklung durch Neue Medien an der Hochschule Mittweida (FH)

Hochschule Zittau/ Görlitz (FH) (2005): Schwerpunktsetzungen zur weiteren Entwicklung des E-Learning an der Hochschule Zittau/ Görlitz

Westsächsische Hochschule Zwickau (FH) (2005): Schwerpunktsetzungen und Ist-Stand zur weiteren Entwicklung des E-Learning

Hochschule für Musik und Theater ‚Felix Mendelssohn Bartholdy’ Leipzig (2005): Schwerpunktsetzungen zur weiteren Entwicklung des E-Learning – Antworten zum Ist-Stand und zur weiteren Strategie

Hochschule für Grafik und Buchkunst Leipzig (2005): Schwerpunktsetzung zur weiteren Entwicklung des E-Learning

Hochschule für Musik ‚Carl Maria von Weber’ Dresden (2005): Konzeption zur vorgesehenen Entwicklung von E-Learning-Angeboten an der Hochschule für Musik ‚Carl Maria von Weber’ Dresden

Palucca Schule Dresden – Hochschule für Tanz (2005): Schwerpunktsetzungen zur weiteren Entwicklung des E-Learning