

Guillaume SCHILTZ¹ (Zürich)

E-Learning Spezialisten an der ETH Zürich (DELIS)

Zusammenfassung

Seit 2008 wird an der ETH Zürich ein dezentrales Modell zur Etablierung und Förderung von Lerntechnologie eingesetzt. Hauptmerkmale dieses Modells sind die feste Einbettung von neu geschaffenen Stellen innerhalb der einzelnen Lehr- und Forschungseinheiten sowie ein Netzwerk mit Steuerungsfunktion. Als lokale Berater und Change Agents sind die Stelleninhaber und -inhaberinnen dem *Third Space* zuzuordnen. In diesem Beitrag wird die organisatorische und personelle Umsetzung des Modells aufgezeigt. Daneben werden im Modell gemachte Erfahrungen und ein möglicher Transfer auf andere Bereiche thematisiert.

Schlüsselwörter

Organisationsstruktur, Change Agents, Hochschule, Lehre

E-Learning Specialists at the ETH Zurich (DELIS)

Abstract

Since 2008 the ETH Zurich implements a decentralized model to entrench and to foster learning technology. The main characteristics of this model consist in the creation of new positions within the departments and of a steering network. In their dual function as local supporters as well as change agents the job holders are clearly identified as members of the *third space*. In this paper the organizational and the personnel implications of the model are discussed. Based on the experience made so far, transfer possibilities and extensions of the model are outlined.

Keywords

Organizational structure, change agents, higher education, teaching

¹ e-Mail: schiltz@phys.ethz.ch

1 Hintergrund

Im Juni 2006 verabschiedete die ETH Zürich eine E-Learning Strategie (ETH, 2006), deren Zielsetzung den großflächigen und nachhaltigen Einsatz von Lerntechnologie in der Lehre beinhaltet. Hauptmotivation dieser Strategie ist, neben der marktpolitischen Profilierung, die Lehre um aktuell gültige Standards zu erweitern.

Das Geschäftsmodell der Strategie (ETH, 2007) sieht die Einrichtung von dezentral tätigen E-Learning Spezialisten (DELIS²) innerhalb der einzelnen Departemente³ vor. Jede dieser neu einzurichtenden Stellen ist fest in der einzelnen Departementstruktur verankert. Damit soll gewährleistet sein, dass der Einsatz und der Support von Lerntechnologie so nah wie möglich bei den Lehrenden, also innerhalb der Lehreinheiten lokalisiert sind. Darüber hinaus bilden die Spezialisten ein Experten-Netzwerk, welches über eine Koordinationsstelle an die zentralen Lehrdienste⁴ anknüpft (Abb. 1). Da die zentralen Dienste für die Umsetzung der E-Learning Strategie verantwortlich sind, können sie als Steuerungsinstrument im Netzwerk wirken.

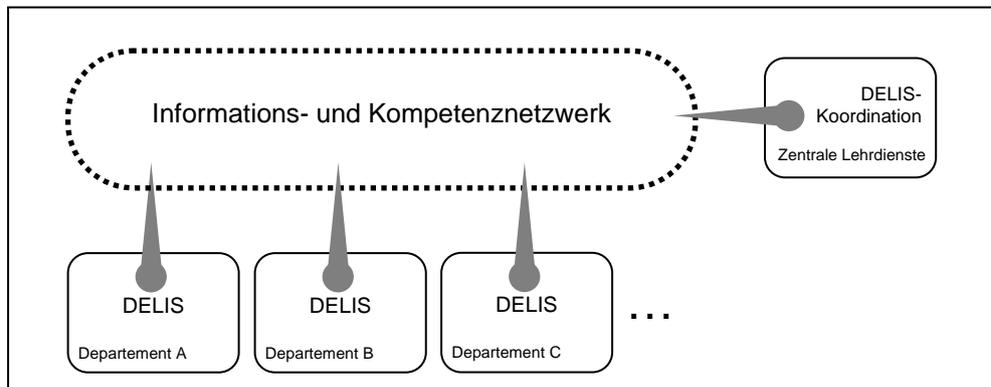


Abb. 1: Organisationsstruktur der E-Learning Spezialisten (DELIS)

Im Geschäftsmodell ist ebenfalls vorgesehen, dass sich die Schulleitung an der Finanzierung der neu zu schaffenden Stellen beteiligt. Im Gegenzug können die Departemente das Profil der Stellen mitgestalten und individuell an ihre Bedürfnisse anpassen. Ebenfalls ist es den Departementen freigestellt, die neuen Stellen über Mutation oder über eine öffentliche Ausschreibung zu besetzen.

Auch die Einbettung der Stellen innerhalb der Departemente ist nicht weiter spezifiziert. Die gegenwärtigen Stellen sind entweder einer Professur unterstellt, in der

² Um der schwerfälligen Stellenbezeichnung entgegen zu wirken, einigte man sich auf die prägnantere und geschlechtsneutrale Bezeichnung *DELIS*. Im vorliegenden Text wird *DELIS* stellvertretend für *E-Learning Spezialist(en)* verwendet.

³ An der ETH Zürich sind die einzelnen Lehr- und Forschungseinheiten in insgesamt 16 Departemente aufgeteilt. Diese entsprechen in etwa den universitären Fakultäten.

⁴ Die ETH Zürich stellt mit dem LET (Lehrentwicklung und -technologie) einen zentralen Dienst zur didaktischen und IT-gesteuerten Unterstützung in der Lehre. Das LET gewährleistet zudem Hosting und Wartung der E-Learning ICT-Infrastruktur.

Leitungsstelle eines bereits existierenden E-Learning Projektes untergebracht, oder einer administrativen Einheit zugeordnet. Die Art der strukturellen Einordnung scheint jedoch wenig Einfluss auf die konkrete Arbeit zu haben. Weitaus wichtiger sind die persönlichen Netzwerke, welche von den Stelleninhabern und -inhaberinnen in ihrer jeweiligen Position aufgebaut werden.

Nach Inkrafttreten der E-Learning Strategie konnten 2008 zeitgleich drei DELIS-Stellen eingerichtet werden. Zwei weitere folgten in 2010. Obwohl von Seiten der Schulleitung ein finanzieller Anreiz besteht, zögern doch viele Departemente, eine solche Stelle neu zu schaffen. Die Gründe dafür sind vielfältig. Häufig erweist sich die strukturelle Verankerung innerhalb des Departements als schwierig. Oft auch ist der Bedarf nach einer solchen Stelle schwer vermittelbar.

Die nachfolgenden Beschreibungen beschränken sich auf die drei ursprünglichen DELIS-Stellen. Für diese liegt ein längerer Erfahrungshorizont vor, womit auch allgemein gültige Aussagen gewährleistet sind.

2 E-Learning Spezialisten (DELIS)

2.1 Profil

Im Geschäftsmodell sind die neuen Stellen als reine Supportstellen definiert. Doch bald stellte sich heraus, dass die interessierten Departemente zusätzlich noch weitere Ansprüche mit diesen Stellen verknüpfen. Hierunter fallen Innovationsmanagement, Projektmanagement sowie Transfer und Sicherung von bestehenden Ressourcen.

BREITER et al. identifizieren acht Aufgabenbereiche, die für eine effektive Nutzung von E-Learning an Hochschulen notwendig sind (BREITER et al., 2004) und diese finden sich interessanterweise in der Summe der Anforderungen wieder:

- *Administration*: Hierunter fällt z.B. die Kopplung der Verwaltung von Leistungsnachweisen an Lernplattformen.
- *Studiengangentwicklung*: Die Curricula sollen Kompetenzen integrieren, die mit Hilfe von Lerntechnologie gefördert werden. Auch müssen neue Verfahren, wie z.B. elektronische Prüfungen, in die Studiengänge integriert werden.
- *Didaktik*: Lehrende benötigen didaktische Unterstützung zum sinnvollen Einsatz von Lerntechnologie.
- *Lerninhalte*: Die Erstellung elektronischer Lernmaterialien muss professionell geleitet und ausgeführt werden.
- *Technik*: Das Vorhandensein einer funktionalen IT-Infrastruktur ist Grundvoraussetzung für die Nutzung von Lerntechnologie. Neben der Bereitstellung dieser Infrastruktur muss auch ein entsprechender Support für die Anwender gewährleistet sein.
- *Marketing*: Dies betrifft die Vermarktung der erstellten Produkte, sei es im Verkauf oder als öffentlich verfügbare Ressourcen.

- *Qualitätssicherung*: Um Fehlentwicklungen vorzubeugen, ist es nötig, den Mehrwert von Lerntechnologie regelmäßig zu überprüfen.
- *Strategieentwicklung*: Im Entwicklungsprozess muss ein Abgleich mit den bestehenden Vorgaben und Leitlinien erfolgen.

Abhängig von den spezifischen Anforderungen der Departemente musste der Fokus jedes Profils auf eines oder mehrere dieser Arbeitsgebiete ausgerichtet sein. Somit divergieren dann auch die Kernkompetenzen der einzelnen Stelleninhaber (Abb. 2). Dies jedoch kommt dem Netzwerk zugute, denn hier bündeln sich alle vorhandenen Kompetenzen und bewirken synergetische Effekte.

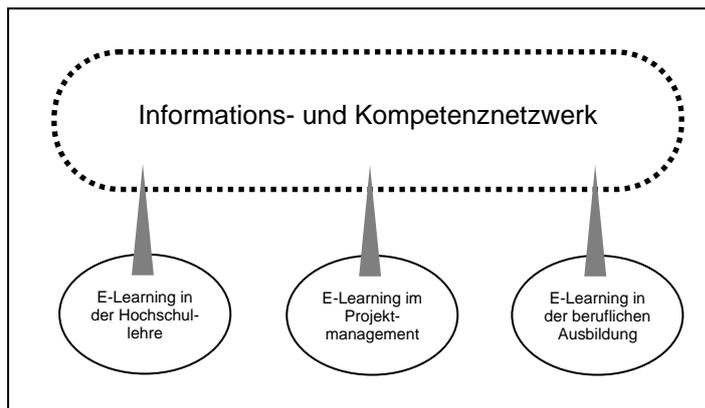


Abb. 2: Kernkompetenzen der E-Learning Spezialisten (DELIS)

Die Forderung nach fachlicher Kompetenz im Forschungsbereich der einzelnen Departemente ist im Geschäftsmodell zwar explizit angegeben. Sie stellte sich im Nachhinein als weitaus weniger relevant heraus. Lediglich ein Stelleninhaber weist eine Ausbildung im Fachgebiet seines zugehörigen Departements auf. Hingegen verfügen alle über einen akademischen Hintergrund (Abb. 3). Bei der Rekrutierung wurde besonderer Wert auf eine ausgewiesene und vielschichtige Expertise im Bereich E-Learning gelegt. Erfahrung und externe Vernetzung waren dabei ausschlaggebend. Dies erklärt auch das durchgehend hohe Alter der Stelleninhaber.

In den Zielvorgaben sind die anvisierten Arbeitstätigkeiten nur rudimentär konkretisiert. Einerseits bieten sich den Stelleninhabern dadurch flexible Rahmenbedingungen, die sie auf individueller Basis selbst ausbauen und akzentuieren können. Andererseits fehlt eine feste funktionale Einbettung mit einem vorgegebenen linearen Karriereprofil. Zudem läuft die E-Learning Strategie Ende 2011 aus und damit sind auch alle DELIS-Stellen bis zu diesem Zeitpunkt befristet. Ein längerfristiges Karrieremodell ist daher belanglos.

Keine der DELIS-Stellen verfügt über finanzielle oder über weitere personelle Ausstattungen. Zusätzliche Ressourcen können aber von den Stelleninhabern aus Departementsmitteln oder über einen zentralen Lehrentwicklungsfonds (ETH, 2010) beantragt werden.

Dies alles macht die Stellen aus Sicht der persönlichen Karriereplanung nicht besonders attraktiv. Flexible Arbeitsgestaltung, flache hierarchische Strukturen, gekoppelt an eine abwechslungsreiche Tätigkeit, und nicht zuletzt die aktive

Mitgestaltung von Prozessen auf unterschiedlichen Ebenen wiegen diese Nachteile jedoch auf. Gegenwärtig sind die Stelleninhaber an ihren Departementen auch außerhalb ihres ursprünglichen Tätigkeitfeldes involviert. Sie entwickeln Curricula, leiten didaktische Schulungen, übernehmen hochschuldidaktische Beratungen und sind in Fachdidaktik, Lehre und Forschung eingebunden. Mit dieser Erweiterung ihres Handlungsportfolios vergrößern sich natürlich die Chancen eines unkonventionellen lateralen Karrierewegs (WHITCHURCH, 2009a).

Biographischer Hintergrund			
<i>Alter</i>	50	38	45
<i>Akad. Abschluss</i>	Dr. phil.	Dr. rer. nat.	Dr. sc. nat.
<i>ETH Alumnus</i>	nein	nein	ja
<i>Akad. Laufbahn</i>	Mittelbau	Mittelbau	Mittelbau
<i>E-Learning Einsatz</i>	Universität	Universität	Schule
<i>Tätigkeit vor Stellenantritt</i>	Projektleiter / Dozent	Projektleiter / wiss. Mitarbeiter	Schulleiter / Lehrer
Merkmale der DELIS-Stelle			
<i>Anstellung</i>	100%	100%	100%
<i>Departement(e)</i>	Physik	Mathematik	Agrar- und Lebensmittelwissenschaften / Umweltwissenschaften
<i>Strukturelle Zuordnung</i>	Professur	Projekt	Projekt
<i>Ansprechpartner für</i>	ca. 50 Dozierende	ca. 60 Dozierende	ca. 200 Dozierende ⁵
<i>Zielvorgabe bei Anstellung</i>	Etablierung von E-Learning	Auf- und Ausbau sowie Sicherung bestehender E-Learning Ressourcen	Sicherung und Transfer bestehender E-Learning Ressourcen

Abb. 3: Vergleich von E-Learning Spezialisten (DELIS)

2.2 Funktion

Innerhalb ihrer jeweiligen Departemente nehmen die DELIS eine doppelte Funktion ein (Abb. 4). Einerseits beraten und unterstützen sie die Lehrenden direkt vor Ort. Im Support agieren sie also als *Single-point-of-contact* zu allen Fragen bezüglich

⁵ In den Departementen Mathematik und Physik bestehen die Ansprechpartner hauptsächlich aus Lehrstuhlinhabern. Diese Departemente bieten zusätzlich zur Ausbildung in ihren Studiengängen noch propädeutische Lehrveranstaltungen für andere Departemente an und haben dadurch eine erhöhte Studierendenzahl zu betreuen. Die Departemente Agrar- und Lebensmittelwissenschaften sowie Umweltwissenschaften bieten gemeinsam ein breitgefächertes Angebot an Studienabschlüssen an, welches verstärkt über Lehraufträge abgedeckt wird. Daher liegt die Anzahl der Ansprechpartner hier deutlich höher.

wichtige Ergebnisse einerseits informell über den jährlichen Bericht der Departemente, andererseits aber auch gezielt über die zentralen Lehrdienste an die Schulleitung herangetragen werden.

2.3 Third Space

In ihrer Doppelfunktion als *Supporter* und *Change Agents* erfüllen die DELIS alle Voraussetzungen, die Celia WHITCHURCH in Anlehnung an Homi BHABHAS Hybriditätskonzept (BHABHA, 1994) als *Third Space* bezeichnet (WHITCHURCH, 2008).

WHITCHURCH lokalisiert den *Third Space* in der horizontalen Ebene zwischen den Infrastrukturbereichen (Personalverwaltung, Bibliothek, Informatik Kommunikation) und dem akademischen Bereich (Departemente, Lehrdienste, Studiengangberatung). Der *Third Space*, den die DELIS einnehmen, beschränkt sich auf den akademischen Bereich. Die DELIS bilden dort die Schnittstelle zwischen Hochschuldienst und Hochschullehre. Dabei sind sie als *Blended Professionals* (WHITCHURCH, 2009b) anzusehen, die teils aus dem Dienstleistungsbereich, teils aus der Lehre und Forschung kommen.⁷

Weitere Merkmale der Zugehörigkeit zum *Third Space* sind die lediglich grob spezifizierten Aufgabenbeschreibungen, die Notwendigkeit zur Selbstorganisation und die Vernetzung sowohl im zentralen als im departementalen Bereich. Auch die von Whitchurch aufgezeigten Handlungskonflikte (WHITCHURCH, 2009b) finden sich bei den DELIS wieder. Die folgenden Beispiele, welche regelmässig im DELIS-Netzwerk thematisiert werden, sollen dies illustrieren.

Ambigüe Perspektiven (*spaces*): Mit den einzelnen Dozierenden müssen Fragen zur Lehre aus der konkreten Praxissicht behandelt werden, während die gleichen Fragen im Dialog mit den zentralen Diensten in einen gesamtorganisatorischen Kontrxt zu übersetzen sind. Dabei ist es nicht immer einfach, für beide Partner die angemessene Sprache zu finden.

Multiples Wissen (*knowledges*): Hochschuldienste und Lehreinheiten funktionieren auf der Basis unterschiedlicher Wissensquellen. Es obliegt den DELIS, sich fehlendes und erforderliches Fachwissen selbst anzueignen, sowohl aus dem akademischen als aus dem administrativen Bereich. Dazu gehört etwa die Einarbeitung in Organisationsentwicklung und in Hochschuldidaktik.

Netzwerke (*relationships*): Neben dem DELIS-Netzwerk müssen Netzwerke mit Dozierenden und mit den Dienstseinheiten aufgebaut werden. Außerhalb der ETH ist es wichtig, den Kontakt zu Peers aus dem Bereich E-Learning zu pflegen. Diese zeitlich anspruchsvollen Netzwerktätigkeiten stehen jedoch häufig in Konflikt mit der eigentlichen Arbeit am Departement.

⁷ Von den hier beschriebenen Stelleninhabern kommen zwei direkt aus der Forschung und Lehre, einer aus der Schulverwaltung. Auch die 2010 neu hinzu gekommenen DELIS haben ähnliche Karrieren durchlaufen. Eine Spezialistin hat ihren Hintergrund im Hochschuldienstleistungsbereich, die zweite in der Forschung und Studiengangentwicklung.

Zugehörigkeiten (*legitimacies*): Insbesondere zu Beginn ihrer Tätigkeit hatten die DELIS Probleme, sich im Spannungsfeld Departement und zentrale Dienste einzuordnen. Metaphorische Selbstbeschreibungen wie „Außendienstmitarbeiter der zentralen Dienste“ und „Botschafter des Departements“ illustrieren die damit verknüpften Loyalitätskonflikte. Mittlerweile verstehen sich die DELIS als Repräsentanten der Dozierenden und vertreten deren Interessen sowohl bei den zentralen Diensten als auch bei den eigenen Departementen.

3 Erfahrungen

Insgesamt hat sich das dezentrale Modell der DELIS an der ETH Zürich im Innovationsmanagement bewährt. In den mit DELIS ausgestatteten Departementen wurden die in der E-Learning Strategie vorgegeben Ziele innerhalb kürzester Zeit umgesetzt. Während der beiden Jahre ihrer Tätigkeit konnten die DELIS eine Reihe von Erfahrungen sammeln. Die wichtigsten davon werden im Folgenden aus deren Perspektive heraus kurz angeführt.

- Um ein effizientes Arbeiten im *Third Space* zu ermöglichen, müssen die Handlungsvorgaben zielorientiert formuliert sein. Damit wird von den einzelnen Stelleninhabern jedoch gefordert, für sich selbst die optimalen Handlungsprozesse innerhalb der gegebenen Struktur zu definieren. Solch ein Vorgehen ist für die Stelleninhaber und auch für die Institution mit einem hohen Risiko behaftet. Für die DELIS selbst hat sich die regelmäßige Reflexion und Kalibrierung des eigenen Handelns bewährt. Im DELIS-Netzwerk erfolgt dies durch die Verfassung und eine jährliche Überarbeitung des eigenen Leitbildes. Dieses wird auch an die Departemente und an die Schulleitung weitergereicht.
- Die Hochschule und auch die Departemente sind nur unzureichend auf Stellen aus dem *Third Space* vorbereitet. Lange Zeit war unklar, wo die DELIS-Stellen im Organigramm der einzelnen Departemente zu verorten sind. In der Zwischenzeit haben sich hierfür Kompromisslösungen gefunden. Im Departement Physik etwa ist die DELIS-Stelle in der Abteilung „Akademische Betriebe“ auf gleicher Stufe wie die Fachbibliothek untergebracht. Sie unterliegt jedoch nicht der übergeordneten Leitungsstelle. Der Mangel einer festen organisationalen Einbettung ist sicher auch einer der Gründe, warum an der ETH viele Departemente mit der Einrichtung von DELIS-Stellen zögern.
- An den Departementen sind persönliche Kontakte und Erfolgsergebnisse maßgeblich für die Wahrnehmung und Anerkennung der DELIS verantwortlich. Dies kann von den DELIS relativ rasch in Eigenregie erreicht werden. Die Wahrnehmung in den zentralen Bereichen und bei der Schulleitung erfolgt in der Regel ohne direkte Beteiligung der DELIS über informelle Netzwerke. Rückmeldung und Anerkennung fließen dabei nur spärlich zurück. Hier wäre die zusätzliche Unterstützung mit strategischen Controlling-Instrumenten sicher von Vorteil.

- Im Geschäftsmodell zur E-Learning Strategie war eine Schulung für neue DELIS explizit vorgesehen. Diese beschränkte sich hauptsächlich auf die Vermittlung fachlich relevanter Wissensinhalte und erwies sich recht bald als nicht zufrieden stellend. Die Thematisierung des Arbeitens im *Third Space* samt Aufzeigen möglicher Problemlösungsstrategien hätte geholfen, viele Unsicherheiten bereits zu Beginn abzufangen. Besonders in der Anfangsphase wäre auch eine Supervision mit fokussierter Planung des zukünftigen Handelns wünschenswert gewesen.
- Das Vertrauen der einzelnen Dozierenden stellt das zentrale Kapital der DELIS dar. In ihrer neutralen Schnittstellenposition werden DELIS als Partner akzeptiert und dies ist von substanzieller Bedeutung, wenn es um kaum hinterfragte Themen wie um die Qualität von Lehre geht. Mit der Beratung im Bereich E-Learning ist die Lehre bereits thematisiert und die Erfahrung zeigt, dass Dozierende es sehr schätzen, darüber hinaus allgemeine Feedbacks zu ihren eigenen Lehrveranstaltungen zu erhalten. Als kollegiale Ansprechpartner für die Lehre nehmen die DELIS damit eine für Hochschulen wertvolle Position ein.

Das hier beschriebene dezentrale Modell weist sicher noch organisationale Schwachstellen auf und ist außerdem mit Risiken verknüpft. Zur Umsetzung kurzfristiger Veränderungsprozesse bietet es jedoch hervorragende Voraussetzungen. Damit lassen sich gezielt *bottom-up* Initiativen fördern und gleichzeitig *top-down* Massnahmen verankern.

Auf weitere Bereiche innerhalb der akademischen Einheiten, wie z.B. zentrale Studienberatung, Karriereplanung oder Curriculaentwicklung liesse sich das Modell ohne grössere Schwierigkeiten übertragen. Ein Transfer in übergeordnete Managementebenen, wobei dann Infrastrukturbetriebe wie Personal-, Finanzdienste oder Immobilienverwaltung betroffen sind, ist schwer zu beurteilen. Die recht stark divergierenden Interessen dürften eine kollegiale und partnerschaftliche Basis zu den betroffenen Akteuren erschweren, dabei aber eine interessante zusätzliche Herausforderung darstellen.

4 Literaturverzeichnis

Bhabha, H.K. (1994): *The Location of Culture*. London/New York: Routledge.

Breiter, A., Kubicek, H., Fischer, A. & Wiedwald, C. (2004): *Organisatorische Einbettung von E-Learning in Hochschulen*. Bremen: ifib.
http://www.ifib.de/publikationsdateien/MMKH_Endbericht_2004-05-26.pdf, Stand vom 8. September 2010.

Bruff, D. (2009): *Teaching with Classroom Response Systems: Creating Active Learning Environments*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2009) *Organization development and change*. 9th ed. Mason, OH: South-Western Publishing.

ETH. (2006). *E-Learning an der ETH Zürich. Strategie*. <http://www.net.ethz.ch/e-learning-strategie.pdf>, Stand vom 8. September 2010.

ETH. (2007). *E-Learning an der ETH Zürich. Umsetzung der E-Learning-Strategie*. http://www.net.ethz.ch/umsetzung_e-learning-strategie.pdf, Stand vom 8. September 2010.

ETH. (2010). *Innovedum - Projektförderung für Lehrinnovationen an der ETH Zürich*. <http://www.innovedum.ethz.ch/>, Stand vom 8. September 2010.

Whitchurch, C. (2008). Shifting Identities and Blurring Boundaries: The Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education. *Higher Education Quarterly*, 4 / 62, S. 377-396.

Whitchurch, C. (2009a). Progressing Professional Careers in UK Higher Education. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 1 / 13, S. 3-10.

Whitchurch, C. (2009b). The rise of the blended professional in higher education: a comparison between the United Kingdom, Australia and the United States. *Higher Education*, 3 / 58, S. 407-418.

Autor



Dr. Guillaume SCHILTZ || ETH Zürich || Departement Physik ||
Schafmattstrasse 16 / HPF G 4.2, CH-8093 Zürich

<http://www.phys.ethz.ch/phys/dep/dienste/akadbetr/elearning/>

schiltz@phys.ethz.ch