

Alexander KLIER¹ (München) & Timo VAN TREECK (Köln)

Kollaboration als Kern einer E-Learning-Strategie

Zusammenfassung

Eine umsetzbare E-Learning-Strategie für Hochschulen besteht nicht darin, beständig in immer kürzeren Innovationszyklen die ausgefeiltesten Tools bereitzustellen. Sie sollte vielmehr die Ziele der Hochschule als Organisation unterstützen, um mittels E-Learning kollaboratives Lernen, Lehren und Forschen zu ermöglichen oder zu fördern. In einem Change-Prozess soll dafür E-Learning als ‚soziale Praktik‘ etabliert und mittels eines Leitbildes handlungsleitend werden. Dies wird am praktischen Beispiel der Fachhochschule Köln gezeigt.

Schlüsselwörter

Social Learning, Kollaboratives Lernen, Universitätsentwicklung, soziale Praktiken, Blended Learning

¹ E-Mail: kontakt@alexander-klier.net

Collaboration as the core of an e-learning strategy

Abstract

A feasible e-learning strategy does not involve constant innovation in ever shorter cycles to provide the newest available and most sophisticated tools. Rather, a strategy for universities should support its aims as an organization to enable and promote collaborative learning, teaching and research via e-learning. E-learning should be implemented as a 'social practice' in a change process. In addition, the mission statement should guide the members of the university. This is shown here using the example of the University for Applied Sciences Cologne.

Keywords

social learning, collaborative learning, development of universities, social practices, blended learning

1 Ausgangslagen für ein E-Learning im (sozialen) Kontext

Diskussionen im anglo-amerikanischen Raum zum Einsatz von „Massive Open Online Courses“ (MOOCs) haben Überlegungen zur Digitalisierung der Hochschullehre in Deutschland neuen Schwung gegeben (BISCHOF & VON STUCKRAD, 2013). Dabei kann es nicht um eine Übertragung von Zielen oder Geschäftsmodellen auf den deutschsprachigen Raum gehen, denn hier wurde die Diskussion um Kompetenzorientierung, Modularisierung und Öffnung der Hochschulen anders geführt.²

² Die Verknüpfung von E-Learning und Bolognaprozess wurde unter dem Begriff „E-Bologna“ diskutiert (bspw. REINMANN, 2005, S. 72ff.). Die Diversität der Studierenden bestärkt weniger eine Diskussion in Richtung „Massifizierung als vielmehr [zur] Persona-

Digitalisierung der Hochschulen ist Thema im Umfeld von strategischen Change-Prozessen, welche die Hochschulen derzeit gestalten, und kann einerseits gesehen werden als ‚Agens‘ für neue Veränderungen (BREMER, 2005), als ökonomisch getrieben (zu Einspar- bzw. Effektivitätspotentialen BISCHOF & von STUCKRAD, 2013, S. 11) oder als ein hinter anderen Veränderungen zurücktretender Prozess.

In diesem Beitrag wird E-Learning als eine Vielfalt von technologischen und didaktischen Möglichkeiten verstanden, welche Blended-Learning-Konzeptionen via Social Media explizit mit einschließen (KLIER, 2014, VAN TREECK, 2010). E-Learning-Potentiale stecken dabei primär in „grundlegende[n] Veränderungen der Arbeitsweise“ (KERRES, 2001, S. 1). Besonders Kooperation und Kollaboration müssen dafür strategisch gefördert werden. Social Learning, kollaboratives Lernen, E-Learning 2.0 oder Peer Learning umfassen wichtige Aspekte der hier adressierten E-Learning-Strategie.³ Dieses Herangehen hat nicht nur das meiste Potenzial für die „Integration von Lehrstoff und Kommunikation“ (SCHLAGETER & FELDMANN, 2002, S. 347), sondern auch für eine erfolgreiche strategische Umsetzung, da es an Prinzipien kompetenzorientierter Lehre anschließen kann. Vorteil und Herausforderung der strategischen Ausrichtung fallen bei einer veränderten Arbeitsweise zusammen, wenn die Etablierung kollaborativer sozialer Praktiken von Seiten der Studierenden und der Lehrenden zunehmend nötig wird.⁴ Diskutiert

lisierung der Hochschullehre.“ (DRÄGER, FRIEDRICH & MÜLLER-EISELT, 2014, S. 6).

³ Begrifflich orientieren wir uns an WHEELER (2008). Zentrale Vorstellungen des Social Learning verweisen auf ein eigenes Format, das nicht zwingend nur über E-Learning-Angebote abgebildet werden kann.

⁴ Ein Hauptvertreter des im MOOC-Kontext diskutierten Prinzips des Konnektivismus, George Siemens, betont Lernen als sozialen Prozess (SIEMENS & TITTENBERGER, 2009, S. 9). Die Bedeutung von Kooperationen innerhalb der Lehre betonen HEUCHEMER & SZCZYRBA (2011). Für Medienproduktionen sieht KERRES (2001) die Notwendigkeit, in arbeitsteiligen Prozessen stärker zu kooperieren.

werden strategische Konsequenzen an einer Hochschule, deren Leitbild handlungsleitend für die Aktivitäten in Studium und Lehre geworden ist. Diese Entwicklungen stehen in Bezug zur strategischen Notwendigkeit, kollaboratives E-Learning in die Kernprozesse der Hochschullehre zu integrieren.

1.1 Kollaboration als (neues) Prinzip

Wesentliches Merkmal von kollaborativem Lernen ist, dass Lernende ihre Inhalte in großem Umfang selbst erarbeiten, gestalten und aktiv verwalten (KERRES, HÖLTERHOF & NATTLAND, 2011). Der Einsatz von Social-Media-Technologien und kollaborativen Lernplattformen erlaubt Lernenden, einander zu unterstützen und Kursleistungen gegenseitig zu beobachten (BISCHOF et al., 2013, S. 18). Viele intrinsisch motivierte Kollaborationen finden sich bereits jetzt in informellen Lernkontexten oder Communities außerhalb formeller Bildungsprozesse. Hier werden neue Formen der Generierung von Wissen, der Entwicklung von Lösungen oder der Zusammenarbeit beim Lernen erprobt und fluide weiterentwickelt. Das stellt ein Potential dar, das nicht einfach auf die formellen Strukturen und Prozesse der Hochschulen übertragbar ist, aber viele Chancen bietet (JAHNKE, 2013). Hier geltende Prinzipien und Haltungen sind anschlussfähig an allgemeine Diskussionen in der Hochschulbildung wie bspw. der gewandelten Rolle von Lehrenden als Lernbegleitung. Diese Anregungen aus dem digitalen Umfeld aufzugreifen und strategisch zu verankern, ist eine Aufgabe der Hochschulleitungen, der Hochschuldidaktik und der Lehrenden. Bezogen auf die Gestaltung der (digitalen) Lernräume bedeutet das, Möglichkeiten zur Kollaboration innerhalb einer Community zu bieten. Auf dieser Grundlage wird schließlich auch eine *gemeinsame* Verantwortungsübernahme für Lehr- und Lernprozesse erreicht. Dies umfasst Feedbackprozesse und erfordert transparente Darstellung und Erzeugung von Anforderungen bei den komplexen Prozessen der Kompetenzentwicklung.

1.2 Kollaboratives E-Learning

Kollaboratives Lernen lässt sich mit Lernplattformen und Social Media neu gestalten. Denn auf einer sozio-technischen Ebene sind E-Learning-Tools und -Plattformen an Hochschulen nutzungsoffene Systeme. Die konkrete Verwendung und didaktische Anwendung im Lehr- und Lernprozess beruht dabei auf einer „Sinnggebung durch die Nutzer“ (RICHTER & RIEMER, 2013, S. 1). Sinnggebung ist ein stark gruppenbezogener Vorgang und wird vor allem in der praktischen Anwendung vollzogen.⁵ Strategisch ist das Herangehen, einen sinnvollen Einsatz im Kontext der jeweiligen sozialen Praktiken, beispielsweise zwischen Lehrenden und Studierenden, und vor allem im Rahmen von Communities, zu gewährleisten. Für die Community ist wiederum „eine offene Lernsituation zu gestalten, deren Kernelement die Anregung von Austauschprozessen ist“ (SZCZYRBA, VAN TREECK & HEUCHEMER, 2012, S. 13).

1.3 Soziale Praktiken

Die Entwicklung und Implementierung einer Lehr-Lernplattform, „die kollaborative Lern- und Arbeitsformen abbildet und hilft, eigenverantwortliches und projektbezogenes Lernen zu stärken“, ist nicht trivial (HEUCHEMER, SZCZYRBA & VAN TREECK, 2012, S. 9). Hochschulstrategisch stellt ihre didaktische Einbindung im Lehr- und Lernkontext eine kulturelle Herausforderung dar, da sie als soziale Praxis gelebt werden muss. Kerngedanke sozialer Praktiken ist, dass es sich nicht nur um Anweisungen zu einem sinnvollen Umgang mit kulturellen Artefakten handelt (praktische Ebene), sondern auch um *Handlungserwartungen* (normative Ebene) (RECKWITZ, 2004). Eine soziale Praxis bedeutet zudem eine aktive Einbeziehung und setzt umgekehrt eine aktive Teilnahme der Betroffenen voraus

⁵ Strukturanalog zu betrieblichen Social-Collaboration-Plattformen setzen sie interaktive Formen der Beteiligung voraus. Sie funktionieren nur dann, wenn die Beschäftigten als aktive Content-Lieferanten beteiligt sind (KLIER & LAUTENBACHER, 2013).

(WAGENER & JADIN, 2014). Für die Erwartungsebene ist ein explizites Leitbild richtungsweisend.

2 Change-Prozesse in der Organisation Hochschule

Auch wenn Hochschulen keine Unternehmen sind (REINMANN, 2005, S. 68), sind sie mit diesen vergleichbar. Das gilt im Falle eines Change-Prozesses sowohl für das Verhalten von Organisationsmitgliedern als auch für die Steuerbarkeit durch strategische Gestaltungsprozesse (siehe hierzu BERTHOLD, 2011, S. 8ff). Organisation meint ein soziales Gebilde, das „dauerhaft ein Ziel“ verfolgt und dabei „eine formale Struktur“ aufweist, „mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden“ (KIESER & WALGENBACH, 2003, S. 6). Organisationstheoretisch ist eine Strategie „notwendige Bedingung für gezielten und erfolgreichen organisatorischen Wandel“ (BERTHOLD, 2011, S. 7).

Dennoch unterscheiden sich Hochschulen „deutlich von Unternehmen des privatwirtschaftlichen Bereichs und auch von etlichen anderen Formen von Organisationen“ (BERTHOLD, 2011, S. 17; auch ebd. S. 22ff). Ein Beispiel für den Unterschied wird über die Verfasstheit einer Hochschule als lose gekoppelte Systeme (WEICK, 1976) beschrieben. Nicht selten stehen die konkreten organisationalen Rahmenbedingungen, wie beispielsweise der (Nicht-)Anrechnung von E-Learning-Veranstaltungen auf das Deputat, einer gelingenden E-Learning-Strategie und ihren Zielen diametral gegenüber (BREMER, 2004; KERRES, 2001). Eine Hochschulstrategie sollte diese Probleme benennen und aktiv aufnehmen sowie über die partizipative Beteiligung aller Betroffenen positiv wenden.

Eine vorrangige Anforderung an eine E-Learning-Strategie ist dabei, dass Ansätze und Absichten „transparent und explizit gemacht werden [Hervorhebung durch Verfasserin]“ (BREMER, 2004, S. 11). Strategien lassen sich nicht auf eine (einzig) „herausragende Entscheidung reduzieren“ (BERTHOLD, 2011, S. 42). Strategien lassen sich auch als an „übergeordneten Zielen orientierte Pläne“ betrachten

(ebd.). Als solche bündelt eine Strategie „eine Vielzahl von Entscheidungen, die einzeln zum Teil noch gar nicht absehbar sind [...] [und] bieten [...] Kriterien für spätere Entscheidungen“ (ebd). Bedeutsam ist, die weiteren Entscheidungen auf den Ebenen zu treffen, die praktisch mit den Konsequenzen umgehen müssen.

2.1 Praxis eines lebendig-strategischen Leitbildes

Leitbilder erfüllen mehrere Funktionen. Ein der Strategie folgendes Leitbild sollte eine Identifikation und Sinnbildung für die Organisationsmitglieder ermöglichen und das Ziel der gewählten Strategie anschaulich machen. Soll dieses Leitbild gelebt werden, so ist ein eindeutiges Commitment der Hochschulleitung zum Leitbild und einer daraus abgeleiteten Strategie des E-Learning zwingende Voraussetzung. Genauso wie die Begründung der Notwendigkeit der Strategie, klare Zielvorgaben ihrer Umsetzung sowie ein Strategiecontrolling und ein geplanter Change-Prozess.

Als praktisches Beispiel für ein gelebtes Leitbild wird die Fachhochschule Köln angeführt. In deren Hochschulentwicklungsplan ist ausgeführt, welche Ziele die Hochschule sich im, kollektiv organisierten und gemeinsam getragenen, Leitbildprozess (METZNER, 2011) gegeben hat und seitdem verfolgt. Um die aktive Auseinandersetzung mit dem Leitbild zu unterstützen sowie Weiterentwicklungen anzustoßen, ist das Leitbild Thema verschiedener Maßnahmen:

- **LehrendenCoaching:**
Das für Neuberufene obligatorische Einstiegsprogramm „Lehrenden-Coaching“ bietet mit der Ausrichtung an den Zielen des Hochschulentwicklungsplans und dessen expliziter Bearbeitung eine Auseinandersetzung mit den strategischen Zielen der Hochschule und Anlass sowie Impuls für innovative Lehr-Ideen.
- **Innerinstitutionelle Hochschulforschung:**
Die Selbstbeforschung der Hochschule erlaubt es, ihre Maßnahmen auf die Bedarfe und Erfordernisse innerhalb der Hochschule auszurichten. Durchführung und Schlussfolgerungen erfolgen auf der Folie des Leitbildes

(SZCZYRBA, VAN TREECK & HEUCHEMER, 2012). Auch Aktivitäten im Bereich E-Learning leiten sich daraus ab.

- Lehrpreis:
Ausschreibung, Durchführung und Vergabe des Hochschullehrpreises setzen für die Hochschulentwicklung wichtige Impulse (durch Veröffentlichung, Diskussion und Feedback) bspw. zur Begleitung studentischer Selbstlernphasen (z. B. mit E-Portfolios).
- Scholarship of Teaching and Learning:
Lehrende sind als Scholars of Teaching and Learning dazu aufgefordert, sich forschend mit Fragen zu ihrer Lehre auseinanderzusetzen. Diesbezügliche Entwicklungen werden der (mindestens hochschulinternen) Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt (z. B. zur Methode Gruppenpuzzle in großen Veranstaltungen unter Einsatz elektronischer Medien oder zum Flipped Classroom etc.).

Mit diesen Maßnahmen werden Ziele der Hochschule und soziale Praktiken der Lehrenden und Studierenden miteinander in Beziehung gebracht. Um E-Learning als strategisches Thema zu positionieren, ist es notwendig, diese Praktiken an der Hochschule zu berücksichtigen und zu reflektieren und experimentell kooperativ zu erschließen. Transparenz und explizite iterative Diskussion der Ziele dienen dazu, die Rahmenbedingungen einer E-Learning-Strategie zu skizzieren, Rechtssicherheit zu schaffen und über die entsprechenden sozialen Praktiken Handlungssicherheit zu geben.⁶

⁶ BREMER (2004) beschreibt rechtliche Unsicherheiten in Bezug auf „Deputatsanrechnungen, Anerkennung von online erbrachten Credit Points, Verankerung der netzbasierten Angebote in die curriculare Entwicklung der Fachbereiche“ (S. 24). Rechtsunsicherheit wirkt sich negativ auf die Handlungsmöglichkeiten aus.

2.2 Partizipation und Differenzierung

Die sich herausbildende Praxis eines kollaborativen E-Learning kann nicht durch eine Strategie ‚verordnet‘ werden, sondern muss gerade über das Leitbild als erstrebenswertes Ziel verdeutlicht werden. Sie muss sich dann im gelingenden Umgang mit E-Learning zwischen allen Beteiligten entwickeln, d. h., die gesamte Hochschule sollte als Organisation in den Wandel einbezogen werden. Das hat Konsequenzen bis in die Verwaltung hinein und zeigt Auswirkungen auf die Hochschulstrukturen. Die partizipative Umsetzung einer E-Learning-Strategie setzt voraus, dass sich Lehrende und Lernende in die prozessuale Um- und Ausgestaltung einbringen: Partizipationsmöglichkeiten sind zwingende Voraussetzung, wenn soziale Praktiken und kollaborative Formen des E-Learning stattfinden sollen. Es ist insofern notwendig, dass es über die Hochschule hinweg unterschiedliche Entwicklungspfade gibt. Dabei werden sich nicht nur die einzelnen Fakultäten voneinander unterscheiden, verschiedene Einheiten werden unterschiedliche Ausprägungen des E-Learning entwickeln und verschiedene Techniken einsetzen. Hier ist Kooperation das Ziel der Strategie und Ausdruck im Leitbild, über das der Weg zur Umsetzung motivierend begleitet wird.

3 Literaturverzeichnis

Berthold, C. (2011). „*Als ob es einen Sinn machen würde...*“. *Strategische Steuerung an Hochschulen*. CHE-Arbeitspapier Nr. 140.
http://www.che.de/downloads/CHE_AP140_Strategie.pdf, Stand vom 21. Dezember 2014.

Bischof, L. & von Stuckrad, T. (2013). *Die digitale (R)evolution? Chancen und Risiken der Digitalisierung akademischer Lehre*. CHE Arbeitspapier Nr. 174.
http://www.che.de/downloads/CHE_AP_174_Digitalisierung_der_Lehre.pdf, Stand vom 29. November 2014.

Bremer, C. (2004). E-Learning Strategien als Spannungsfeld für Hochschulentwicklung, Kompetenzansätze und Anreizsysteme. In C. Bremer & K. Kohl (Hrsg.), *E-Learning Strategien – E-Learning Kompetenzen an Hochschulen* (S. 9-30). Bielefeld: Bertelsmann.

Bremer, C. (2005). eLearning als Hintertür der Hochschuldidaktik? oder: neue Chance der Teilnehmerzentrierung? In U. Welbers & O. Gauss (Hrsg.), *The Shift from Teaching to Learning* (S. 5-55). Bielefeld: Bertelsmann.

Dräger, J., Friedrich, J. D. & Müller-Eiselt, R. (2014). *Digital wird normal. Wie die Digitalisierung die Hochschulbildung verändert*. CHE im Blickpunkt.
http://www.che.de/downloads/Im_Blickpunkt_Digital_wird_normal.pdf, Stand vom 7. Januar 2014.

Heuchemer, S., Szczyrba, B. & van Treeck, T. (2012). Qualitätsmanagement in Studium und Lehre mit der Academic Balanced Scorecard. In W. Benz, J. Kohler & K. Landfried (Hrsg.), *Handbuch Qualität in Studium und Lehre* Verlag (Griffmarke E 2.7). Berlin: Raabe.

Jahnke, I. (2013). Informal Learning via Social Media. Preparing for Didactical Designs. In A. Tokar, M. Beurskens, S. Keuneke, M. Mahrt, I. Peters, C. Puschmann, T. van Treeck & K. Weller (Hrsg.), *Science and the Internet* (S. 59-72). Düsseldorf: dupress 2013.

Kerres, M. (2001). Zur (In-)Kompatibilität von mediengestützter Lehre und Hochschulstrukturen. In E. Wagner & M. Kindt (Hrsg.), *Virtueller Campus*.

Szenarien – Strategien – Studium (Medien in der Wissenschaft, 13, S. 293-302).
Münster: Waxmann.

Kerres, M., Hölterhof, T. & Nattland, A. (2011). Zur didaktischen Konzeption von „Sozialen Lernplattformen“ für das Lernen in Gemeinschaften. *Medienpädagogik: Zeitschrift für Theorie und Praxis der Medienbildung*;
<http://www.medienpaed.com/Documents/medienpaed/2011/kerres1112.pdf>, Stand vom 24. Dezember 2014.

Kieser, A. & Walgenbach, P. (2003). *Organisation* (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer/Poeschel.

Klier, A. & Lautenbacher, S. (2013). „Power to the people“ durch Personalentwicklung 2.0. *Handbuch PersonalEntwickeln*, 173.
Ergänzungslieferung.

Klier, A. (2014). Social eLearning. Über das Lernen in Gruppen entlang von Social Collaboration-Plattformen. In F. Siepman (Hrsg.), *Lerntrends 2015* (S. 22-27). Hagen: Siepman-Media.

Metzner, J. (2011). *Hochschulentwicklungsplan*. Strategischer Rahmenplan 2020.
http://www.verwaltung.fh-koeln.de/imperia/md/content/verwaltung/broschueren_leitfaeden/hochschulentwicklungsplan2020.pdf, Stand vom 8. Jänner 2015.

Reckwitz, A. (2004). Die Reproduktion und die Subversion sozialer Praktiken. In K. Hörning (Hrsg.), *Doing Culture*. http://www.kuwi.europa-uni.de/de/lehrstuhl/vs/kulsoz/professurinhaber/buecher_artikel/reckwitz_2004f.pdf, Stand vom 30. Dezember 2012.

Reinmann, G. (2005). Lernort Universität? E-Learning im Schnittfeld von Strategie und Kultur. *Zeitschrift für Hochschuldidaktik*, 06, 66-84.

Richter, A. & Riemer, K. (2013). Nutzungsoffene Anwendungssoftware. *Wirtschaftsinformatik*, 3/2013.
<http://www.kooperationssysteme.de/docs/pubs/RichterRiemer2013-Nutzungsoffene%20Anwendungssoftware%20-%20Wirtschaftsinformatik.pdf>, Stand vom 19. Juli 2014.

Schlageter, G. & Feldmann, B. (2002). E-Learning im Hochschulbereich: der Weg zu lernerzentrierten Bildungssystemen (3. Aufl.). In L. Issing & P. Klimsa (Hrsg.), *Information und Lernen mit Multimedia und Internet* (S. 347-357). Weinheim: BeltzPVU.

Siemens, G. & Tittenberger, T. (2009). Handbook of Emerging Technologies for Learning. <http://elearnspace.org/Articles/HETL.pdf>, Stand vom 7. Jänner 2014.

Szczyrba, B., van Treeck, T. & Heuchemer, S. (2012). Forschungsstrategien im Change Management: Hochschulische Selbstbeobachtung im Wandel von Studium und Lehre. In B. Berendt, B. Szczyrba, H.-P. Voss & J. Wildt (Hrsg.) *Neues Handbuch Hochschullehre* (Griffmarke I 4.3). Berlin: Raabe-Verlag.

van Treeck, T. (2010). Lehre ins Internet? Hindernisse und Erfolgsfaktoren für Social Software an der Hochschule. In I. Peters, C. Puschmann, V. Trkulja & K. Weller (Hrsg.), *SOSOFT 09. Collaborative Work, Communication and Knowledge Management in Theory and Practice*. Düsseldorf. http://sunsite.informatik.rwth-aachen.de/Publications/CEUR-WS/Vol-591/3_paper.pdf, Stand vom 1. Dezember 2014.

Wageneder, G. & Jadin, T. (2007). eLearning2.0 – Neue Lehr/Lernkultur mit Social Software? In Verein Forum Neue Medien (Hrsg.), *E-Learning: Strategische Implementierungen und Studieneingang. Tagungsband 13. fnm-austria Tagung*. Graz.

Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19.

Wheeler, S. (2008). *All Changing: The Social Web and the Future of Higher Education*. <http://de.slideshare.net/timbuckteeth/all-changing-the-social-web-and-the-future-of-higher-education-presentation>, Stand vom 4. Dezember 2014.

Autoren



Dr. Alexander KLIER || Social-Learning Consultant bei Beck et al. Services || Stücklenstr. 2, D-81247 München

www.alexander-klier.net

kontakt@alexander-klier.net, Twitter: @dr.alexander.klier



Timo VAN TREECK || Fachhochschule Köln, Kompetenzteam Hochschuldidaktik || Claudiusstraße 1, D-50668 Köln

www.fh-koeln.de/personen/timo.treeck/

timo.treeck@fh-koeln.de, Twitter: @timovt