

Claudia BREMER<sup>1</sup> (Frankfurt)

## **E-Learning als Innovation in der Lehre – Ansätze zur hochschulweiten Organisations- entwicklung**

### **Zusammenfassung**

In diesem Beitrag wird E-Learning als eine Innovation in der Lehre betrachtet und deutlich gemacht, wie durch Anreizsysteme, Qualifizierung, Beratung und eine Öffnung nach außen externe wie auch interne Erfahrungen und Neuerungen in die Universität Einzug halten können. Mit Hilfe eines Stufenkonzeptes und zentraler und dezentraler Supportstrukturen wurde an einer Universität die Einführung von E-Learning erfolgreich umgesetzt und weiterbegleitet. Dabei wurden auf verschiedenen Ebenen wie z. B. der Fachbereiche, der Lehrenden und auch der Multiplikatoren in den Fachbereichen Vernetzungsinstrumente angewandt. In diesem Zusammenspiel konnte ein deutlicher Anstieg von E-Learning erreicht werden.

### **Schlüsselwörter**

E-Learning, Innovation, Lehre, Organisationsentwicklung, Veränderungsprozess

## **elearning as innovation in universities – perspectives for organisational development**

### **Abstract**

This article focusses on the implementation of an organisational development process that was based on a combination of a reward system, community building, qualification, consulting, and support structures. The process operated on different levels, such as teachers, departments, key players, and central support centers. The focus of the process was the implementation of elearning at a university. One part of the process was an intensive community building, designed to make experiences available in the network and to create a learning environment. In this way, elearning has been successfully implemented across the university, and the number of elearning applications in the various departments has increased over the years.

### **Keywords**

elearning, innovation, organisational development, change management

---

<sup>1</sup> E-Mail: [bremer@sd.uni-frankfurt.de](mailto:bremer@sd.uni-frankfurt.de)

## 1 E-Learning als Innovation in der Lehre

Betrachtet man E-Learning als eine Innovation in der Lehre, so lassen sich hier sehr gut anhand von Beispielen die Veränderungsprozesse deutlich machen, welche die Verbreitung von E-Learning an einer Hochschule unterstützen und begleiten. Dies gelingt deshalb so gut, da E-Learning als Phänomen recht leicht identifizierbar ist: Während andere hochschuldidaktische Methoden und Innovationen oftmals hinter der verschlossenen Tür des Veranstaltungsraumes stattfinden, so bedarf E-Learning einer gewissen infrastrukturellen Unterstützung, was seine Sichtbarkeit erhöht. Dies erlaubt es, entsprechende Veränderungsprozesse auch erkennbar zu machen.

Zum anderen wird und wurde E-Learning als besonderer Trend im Rahmen der Hochschuldidaktik aber vor allem auch im Kontext der Bundes- und Landesförderungen für Universitäten und Hochschulen betrachtet, so dass ihm als Innovation in der Lehre eine besondere Rolle zukommt. Dies spiegelt sich z. B. in Hochschulen und Universitäten auch durch die Einrichtung entsprechender Zentren (WANNEMACHER, 2004), eigener Förderprogramme (BREMER, 2009a) und im Kontext der Fachgemeinschaften durch die Publikation eigener Zeitschriften<sup>2</sup>, Tagungen<sup>3</sup> und sogar einer E-Learning-orientierten Fachgesellschaft wider.<sup>4</sup>

Diese gute Differenzierbarkeit der „Innovation“ E-Learning in der Lehre soll dazu genutzt werden, einen stark an der Organisationsentwicklung orientierten Ansatz an einer Universität als Beispiel für einen Veränderungsprozess an Hochschulen heranzuziehen, um Anregungen und Gestaltungsempfehlungen für Innovationsprozesse zu geben.

## 2 Geeignete Rahmenbedingungen für die Einführung von E-Learning

Während Veränderungen in der Lehre wie beispielsweise die Einführung von Methoden wie fallbasiertes oder problemorientiertes Lernen, aktivierender Unterricht, Gruppenarbeit usw. mit geringem Aufwand für Lehrende umgesetzt werden können, so scheint der Veränderungsaufwand für die Einführung von E-Learning oftmals höher zu sein. Dies bedingt sich einerseits durch die im Kontext von E-Learning oftmals höheren Kosten der Vorbereitung und Umsetzung (SEIBT, 2001) wie auch durch die Unsicherheit von Lehrenden bzgl. ihrer eigenen Handlungskompetenz in diesem Bereich bzw. ihrem hier zusätzlichen Unterstützungsbedarf. Um diesen Bedarfen gerecht zu werden, hat die Goethe-Universität Frankfurt 2005 mit der Umsetzung eines dreijährigen hochschulweiten Organisationsentwicklungsprozesses begonnen, der die Einführung und Diffusion von E-

---

<sup>2</sup> Vgl. Zeitschrift für E-Learning – Lernkultur und Bildungstechnologie (<http://www.e-learning-zeitschrift.org>)

<sup>3</sup> Z. B. CampusInnovation, die GMW- und DeLFI-Tagungen, Computer & Mensch usw.

<sup>4</sup> Vgl. Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft (<http://www.gmw-online.de>)

Learning in den Fachbereichen zum Ziel hatte. Grundlegendes Ziel war die Verbesserung der Lehre und Studienbedingungen durch den Einsatz neuer Medien an den Stellen, wo sich hierzu Potentiale anbieten. Dabei war nicht Ziel, dass jede/r Lehrende unbedingt E-Learning einsetzt, sondern vielmehr, dass Lehrende aufgrund von ausreichender Information, Kompetenz und Reflexion für sich entscheiden können, welche Form des Einsatzes neuer Medien für ihr Fach, in ihrem Lernsetting, für ihre Zielgruppe und entsprechend ihrem eigenen Lehrstil geeignet ist. Wichtig war der Universität dabei vor allem, gerade die Lehrenden, die gerne neue Medien in ihrer Lehre einsetzen wollen, durch die entsprechende Unterstützung diese Möglichkeit auch zu eröffnen.

## 2.1 Umsetzung als Stufenkonzept

Entsprechend den Innovationstypen nach ROGERS (1995) und anderen Autorinnen und Autoren sowie Untersuchungen (BATES, 2000; HAGNER & SCHNEEBECK, 2001; SEUFERT, 2004) werden verschiedene Gruppierungen unterschieden, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten eine Innovation aufgreifen und umsetzen. Diese Gruppierungen oder Innovationstypen, die von den *Entrepreneurs*, die einer Innovation früh offen gegenüberstehen, bis hin zu *Risiko-Aversiven* und *Reluctants* reichen (HAGNER & SCHNEEBECK, 2001; SEUFERT, 2004) oder nach ROGERS von den *early adopters* über die *followers* bis zu den *Risiko-Aversiven* (ROGERS, 1995) wurden im Rahmen des vorliegenden Konzeptes nicht nur auf Akteursebene der Lehrenden, sondern auch auf Ebene der Fachbereiche unterschieden, worauf diesen unterschiedliche Eintrittspunkte in die „Innovation E-Learning“ ermöglicht wurden (wobei eine Beteiligung einzelner an dem Prozess nicht zwingend war).

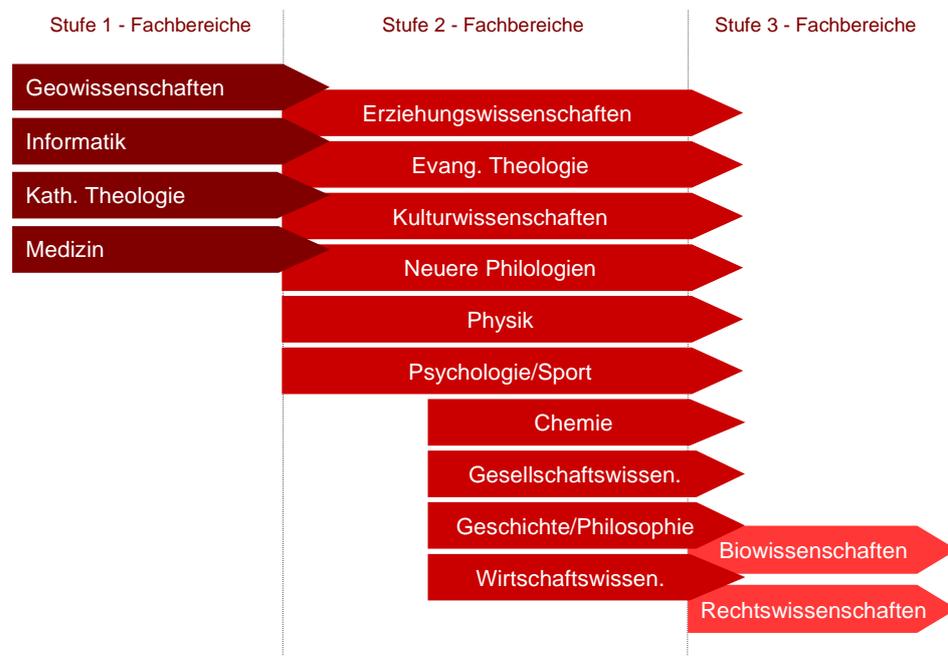


Abb. 1: Stufenmodell mit verschiedenen Eintrittspunkten der Fachbereiche

Die verschiedenen Innovationstypen waren im Vorfeld auf Akteursebene oder Fachbereichsebene nicht immer identifizierbar. Vielmehr wurden verschiedene Eintrittsmöglichkeiten in die jeweils ca. ein Jahr dauernden Phasen eines Stufenmodells (siehe Abb. 1) geschaffen, so dass beispielweise der Zeitpunkt des Eintritts eines Fachbereichs oder die Beteiligung einer/eines Lehrenden an dem Förderfonds Auskunft über die jeweilige Haltung oder Bereitschaft gab (DWECK, 1996).

Den Fachbereichen wurden als Anreiz für den Eintritt in den Entwicklungspfad monetäre Vorteile in Form einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin- bzw. Mitarbeiterstelle für einen bestimmten Zeitraum gewährt (Stufe 1: für 12 Monate, Stufe 2a: für 8 Monate, Stufe 2b: für 5 Monate, Stufe 3: für 3 Monate), wobei Eigenmittel in derselben Höhe aufzubringen waren. Die Ausgestaltung und Besetzung der Stellen war dabei den Fachbereichen überlassen. Sie konnten die Stelle an einem zentralen Ort wie dem Dekanat ansiedeln oder auf Institute verteilen (BREMER, 2009b). Zudem konnte die Besetzung der Stelle eher didaktisch oder eher technisch ausgerichtet sein, ggf. auch der „Vermarktung von E-Learning“ oder der Beratung oder Qualifizierung der Lehrenden im Fachbereich dienen (BREMER, 2010). Die Fachbereiche der ersten Stufe waren dabei solche, die sich schon durch verschiedene eigene E-Learning-Aktivitäten, -Projekte und -Stellen ausgezeichnet hatten, wobei die Beteiligung jeweils auf Freiwilligkeit beruhte. Zudem wurde darauf geachtet, dass in jeder Stufe eine Mischung aus Natur- und Geisteswissenschaften sichergestellt wurde, um später einsteigenden Fachbereichen ausreichend fachähnliche Referenzprojekte und Beispiele aus der eigenen Hochschule an die Hand geben zu können.

## 2.2 Institutionelle Verankerung in der Breite

Die eingerichteten Fachbereichsstellen, die bis heute bestehen, erwiesen sich als eine Art Mittlerfunktion wie in einem „Sandwich“ (siehe Abb. 2) zwischen den zentralen Stellen der E-Learning-Serviceeinrichtung und den Lehrenden in den Fachbereichen. Vergleichbare Stellen bestehen z. B. auch in den E-Learning-Büros der Universität Hamburg<sup>5</sup>, die an den Fakultäten angesiedelt sind, wie auch in den fachbereichsnahen Stellen der FU Berlin. Sie dienen und dienen damit einerseits als E-Learning-Expertinnen und -Experten mit einer fachspezifischen Ausprägung und dadurch einem entsprechendem Verständnis und Nähe zu den Lehrenden, was auch deren fachliche Akzeptanz fördert.

---

<sup>5</sup> [http://www.uni-hamburg.de/eLearning/eCommunity/eLearning\\_Bueros.html](http://www.uni-hamburg.de/eLearning/eCommunity/eLearning_Bueros.html)

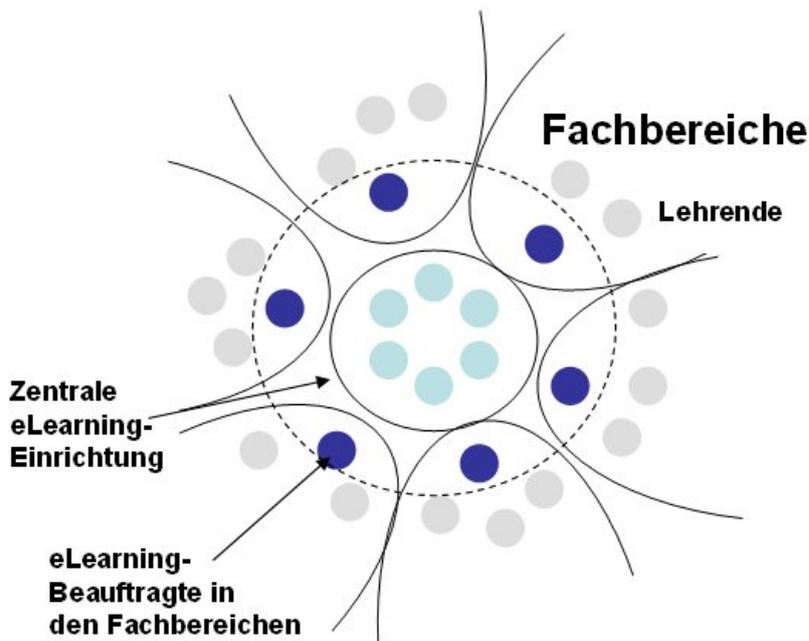


Abb. 2: Fachbereichsstellen als Mittler zwischen zentraler Einrichtung und Lehrenden

Andererseits können sie durch die Vernetzung mit der zentralen Einrichtung sicherstellen, dass die Supportangebote in den Fachbereichen bekannt werden. Zudem konnten und können die bis heute existenten Stellen Neuerungen und Wissen, die die zentralen Akteurinnen und Akteure beispielsweise von Tagungen oder durch Publikationen oder eigene Projekte mitbrachten, in die Fachbereiche transportieren und sich auch schnell informell durch die Vernetzung miteinander helfen bzw. viel von den Erfahrungen der anderen lernen, da diese verfügbar gemacht werden.

Die Kombination der stufenweisen Einführung mit der Vernetzung der Akteurinnen und Akteure bewährte sich an der Universität Frankfurt als sehr positiv. Zum einen musste die zentrale E-Learning-Einrichtung nicht alle Fachbereiche in diesem Prozess zugleich betreuen und konnte zudem einen hochschulweiten Lernprozess initiieren, in dem die einzelnen Fachbereiche und Lehrenden sich gegenseitig unterstützten, wodurch eine „lernende Community“ aufgebaut werden konnte, in der Erfahrungen weitergegeben wurden. Dadurch konnten die Fachbereiche der späteren Stufen von denen der frühen Stufen lernen (BREMER, 2006). Dies ermöglichte den zentralen Einrichtungen wie auch den Fachbereichen eine Lernkurve, so dass auf die folgenden Phasen Erfahrungen übertragen und Fehler wie z. B. eine zu technische Ausrichtung einer dezentralen Stelle oder deren zu starke Anknüpfung an nur ein Institut oder Projekt, was verhindert, dass sie eine Breitenwirkung im Fachbereich entfalten konnte, vermieden wurden. Dazu wurden die Erfahrungen der Stufe-1-Fachbereiche für die Fachbereiche der nächsten Stufen durch die einmal jährlichen Netzwerktage, regelmäßig laufende Beratungen und jeweils ca. ein und ein halbes Jahr vor der nächsten Stufe durchgeführte Informationsveranstaltungen verfügbar gemacht. Die Fachbereiche der Stufe 1 wie auch der Stufe 2 erhielten dazu so genannte „Zielfachbereiche“, für die sie eine beratende Funktion übernahmen. Bewusst wurde bei der Auswahl der Stufe-1-Fachbereiche

daher darauf geachtet, dass aus den Naturwissenschaften ebenso wie aus den Geisteswissenschaften ausreichend Repräsentantinnen und Repräsentanten dabei waren, um ein entsprechendes fachspezifisches Spektrum an Erfahrungen und deren Übertragbarkeit in die Fachbereiche der folgenden Stufen zu gewährleisten.

Bei der Übertragbarkeit der Erfahrungen ging es dabei weniger um E-Learning-Ansätze, sondern vor allem um die Erfahrungen bei der Vorgehensweise und der fachbereichsinternen Organisationsentwicklung. Dies betraf z. B. Fragen wie ob eine E-Learning-Stelle in einem Fachbereich eher technisch oder eher didaktisch ausgerichtet werden soll, wie die Verankerung dieser Stellen sich bewährt hat (ob verteilt über mehrere Institute oder eher an einer zentrale Stellen wie dem Dekanat), wie die Ausgestaltung der Aufgaben dieser Stellen aussehen kann und betraf Fragen der fachbereichsinternen Kommunikation und Vernetzung wie z. B. in Arbeitskreisen usw. In regelmäßigen monatlichen Treffen, die bis heute bestehen, wurden solche Erfahrungen ausgetauscht und die Akteurinnen und Akteure miteinander vernetzt. Daneben existieren jährliche Events wie der oben schon genannte eLearning-Netzwerktag, eine Klausurtagung und die ca. zwei- bis viermal pro Jahr stattfindenden, auch nach außen offenen Fachforen, die monatlichen Multimedia-Werkstätten sowie eine intensive Begleitung des Prozesses durch Webseiten, Öffentlichkeitsarbeit und Informationsversorgung der Community durch einen Newsletter, Blogbeiträge<sup>6</sup>, Vorstellung der Projekte in kurzen Videobeiträgen und damit die Transparenz über Mittelvergabe, -einsatz und wie auch über Projektfortschritte und -ergebnisse<sup>7</sup>.

## 2.4 BottomUp-Supportleistungen

Neben den dezentralen Aktivitäten und den Vernetzungsbestrebungen wurde die Einführung und Umsetzung einer Innovation wie E-Learning vor allem dadurch erleichtert, dass die einzelnen Lehrenden und Fachbereiche möglichst wenige Hürden vorfinden und ihnen Unterstützung zukommt. Dies wurde zeitgleich mit dem Start des oben beschriebenen Stufenmodells durch die Bereitstellung zentraler Supportleistungen wie technische Infrastruktur, Beratung, Qualifizierung und Unterstützung in der Medienproduktion ermöglicht. Lehrende können sich bei studiumdigitale, der zentralen E-Learning-Einrichtung, so genannte student consultants „ausleihen“, die zwar einen etwas erhöhten Satz gegenüber „normalen“ studentischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kosten, jedoch für genau die Stunden in Anspruch genommen und verrechnet werden, die sie tatsächlich auch zum Einsatz kommen. Diese Studierenden erbringen qualifiziert bestimmte Leistungen wie z. B. Audio- und Videoaufzeichnungen, Entwicklung von Animationen, Simulationen und anderen Medienproduktionen, Programmierungen usw., auf die die Fachbereiche in ihren eigenen Reihen meist nicht zurückgreifen können. Zugleich werden die student consultants von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der zentralen E-Learning-Einrichtung unterstützt, so dass immer ein Backoffice für Fragen und bei Problemen bereitsteht.

---

<sup>6</sup> <http://blog.studiumdigitale.uni-frankfurt.de/sd/>

<sup>7</sup> <http://www.studiumdigitale.uni-frankfurt.de/elf/index.html>

Zentrale Anlaufstelle für die Beratungen und den Support sind jedoch nicht die student consultants, sondern die Mitarbeiter/innen in dieser Einrichtung, wobei Beratungen und die Nutzung der technischen Infrastruktur für Lehrende kostenfrei ist. Nur spezielle Entwicklungen wie z. B. Programmierungen und individuelle technische Anpassungen werden in Rechnung gestellt. Zentraler Angelpunkt des Kompetenzerwerbs von Lehrenden rund um E-Learning ist dabei eine E-Learning-Workshopreihe mit ca. 30 Einzelveranstaltungen pro Semester, die einen Großteil der Qualifizierung von Lehrenden leistet und sich großer Nachfrage erfreut (in fast allen Semestern müssen die Pflichtmodule der Workshopreihe für das E-Learning-Zertifikat aufgrund des großen Bedarfs ein- bis zweimal wiederholt werden).<sup>8</sup> Gerade durch die Öffnung der Workshopreihe für nicht-universitäre Personen wird zudem der „Blick über den Tellerrand“ ermöglicht: Im diskursiven Austausch miteinander werden E-Learning-Konzepte entwickelt und diskutiert und die Projekte auch im Nachgang über die oben genannten Veranstaltungen miteinander vernetzt.

## 2.5 Anreizsysteme

Die Mittel, um z. B. student consultants zu bezahlen oder um auch generell einen Anreiz für den Einsatz von E-Learning zu erhalten und dem am Anfang oftmals höherem Aufwand zu begegnen, können Lehrende wie Studierende aus dem jährlich ausgeschriebenen E-Learning-Förderfonds erhalten (BREMER, 2009a). Hier werden mit jährlich 100.000-300.000 Euro E-Learning-Projekte in den Fachbereichen unterstützt.<sup>9</sup> Daneben wurden auch nicht-monetäre Anreize wie z. B. der E-Learning-Award ausgeschrieben, um die E-Learning-Projekte einer inner- und außeruniversitären Öffentlichkeit vorzustellen und deren Sichtbarkeit zu erhöhen.

Aufgrund der Gewissheit, durch die Unterstützung von studiumdigitale und ggf. den Einsatz von student consultants auch technische Projekte oder Herausforderungen stemmen zu können, haben einige Lehrende zudem damit begonnen, externe Mittel für E-Learning zu akquirieren und so erfolgreich Drittmittel einzuwerben. Dies ist vor allem im Lehramtsbereich beobachtbar, wie es auch für kleinere oder nicht-drittmittelstarke Fächer eine Chance ist, finanzielle Ressourcen für die Lehre zu akquirieren.

## 3 Fazit und Ausblick

Wie die Tabellen 1-3 zeigen, konnte durch das beschriebene Vorgehen die Verbreitung von E-Learning an der Goethe-Universität Frankfurt maßgeblich erhöht werden. Die Goethe-Universität Frankfurt unterscheidet bei dieser Erhebung dabei die Intensität des Medieneinsatzes in Anreicherungs-, Integrationskonzept (Blended Learning) und Virtualisierungsansatz, wobei die Übergänge fließend sind (BACHMANN et al., 2001) – eine Unterscheidung, die auch in den Schulungen und Beratungen verwendet wird und dort erfolgreich als Strukturierungshilfe

---

<sup>8</sup> <http://www.studiumdigitale.uni-frankfurt.de/workshopreihe/index.html>

<sup>9</sup> <http://www.studiumdigitale.uni-frankfurt.de/elf/index.html>

dient.<sup>10</sup> Die meisten Veranstaltungen bewegen sich, wie die Tabellen zeigen, in den Bereichen zwischen Anreicherungs- und Integrationskonzept, wobei Zuwächse im Zeitraum des Organisationsentwicklungsprozesses von 2006-2008 zu beobachten sind:<sup>11</sup>

Tab. 1: Wie viele Lehrveranstaltungen in Ihrem FB verdienen nach Ihrer Einschätzung im **WS 06/07** das

	Vorlesungen	Übungen	Seminare	Praktika	Durchschnitt / Summe
eLabel Enrichment (in % aller Veranstaltungen)	50 %	10 %	10 %	5 %	25 %
eLabel eLearning Basic	30	11	18	7	66
eLabel eLearning Intensive	12	2	10	2	26

Tab. 2: Wie viele Studierende wurden damit erreicht – im **WS 06/07**

	Vorlesungen	Übungen	Seminare	Praktika	Summe
eLabel Enrichment	13.000	1.500	3.700	1.100	19.300
eLabel eLearning Basic	2.600	270	1.100	125	4.095
eLabel eLearning Intensive	1.100	250	200	30	1.580

Tab. 3: Eine weitere umfassende Umfrage zum Label fand im **WS 08/09** statt mit folgendem Ergebnis:

	Vorlesungen	Übungen	Seminare	Praktika	Durchschnitt / Summe
eLabel Enrichment (in % aller Veranstaltungen)	50 %	20 %	30 %	15 %	38 %
eLabel eLearning Basic	60	15	21	13	109
eLabel eLearning Intensive	15	4	15	3	37

<sup>10</sup> *Label eEnrichment (Stufe 0 - Mediale Anreicherung)*: Die Präsenzsitzungen der Lehrveranstaltung werden durch die Bereitstellung (zum Beispiel über BSCW, OLAT, Moodle, Webserver, FTP-Server) von online Materialien wie z.B. Skripte, Arbeitsblätter, Folien, Filme, Sound, Animationen, virtuelle Semesterapparate, usw. angereichert.  
*eLearning-Basic (Stufe 1)*: setzt den gelegentlichen Einsatz (d.h. in mindestens 15% der Veranstaltungseinheiten) von folgenden eLearning-Elementen voraus.  
*eLearning-Intensive (Stufe 2)* setzt den regelmäßigen (d.h. in mindestens 70% der Veranstaltungseinheiten) Einsatz von folgenden eLearning-Elementen voraus.

<sup>11</sup> Die in den Tabellen 1-3 dargestellten Erhebungsergebnisse entstanden durch die Befragung der E-Learning-Beauftragten in den Fachbereichen.

Eine neuste Befragung im Wintersemester 2009/10 durch stichprobenhafte Anrufe bei Lehrenden auf Basis des Vorlesungsverzeichnisses ergab zudem einen weiteren erheblichen Anstieg und machte auch die weiteren Wünsche der Lehrenden deutlich (TILLMANN & SCHMID, 2011).<sup>12</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass einerseits gerade das Zusammenspiel der Instrumente zum Erfolg des Organisationsentwicklungsprozesses beitrug. Als weiterer Hauptfaktor ist zum einen die Vernetzung in der noch heute lebendigen und vernetzten Community zu sehen, in der z. B. die E-Learning-Beauftragten nach wie vor einmal monatlich zum E-Learning-Netzwerktreffen zusammenkommen, wobei immer ein anderer Fachbereich Gastgeber ist und seine E-Learning-Projekte der inneruniversitären Gemeinschaft vorstellt. Zudem stellen Lehrende ihre Projekte im Rahmen des jährlichen E-Learning-Netzwerktages, auf der Multimedia-Werkstatt und in der Workshopreihe vor. Zentrales Anreizinstrument war zudem im Rahmen von megadigitale die Anschubfinanzierung für die E-Learning-Stellen in den Fachbereichen und ist heute nach wie vor der jährlich ausgeschriebene E-Learning-Förderfonds, der durch seine qualitativen Kriterien auch einen Beitrag zur Qualitätssicherung im E-Learning leistet.

Die inzwischen gegründete E-Learning-Einrichtung studiumdigitale sieht sich dabei als „change agent“ mit der Aufgabe, neue Entwicklungen durch Tagungen, Vorträge, das Qualifizierungsprogramm, Beratungen und Online-Medien sowie auch weiterhin durch die Vernetzung der Akteurinnen und Akteure in die Universität zu bringen. Die inzwischen etablierten Anreizinstrumente unterstützen diesen Prozess und bringen die zentralen E-Learning-Akteurinnen und -Akteure mit den Lehrenden im Rahmen von Beratungen und Qualifizierungen in Kontakt. Inzwischen wurde mit den Fachbereichen ergänzend zudem ein Forschungsnetzwerk rund um E-Learning aufgebaut, bestehend aus einem „Runden Tisch“ für Lehrende und einem Graduiertenkolleg, um die Forschungsaktivitäten zu E-Learning an der Universität ebenfalls zu vernetzen und Ergebnisse aus universitären Studien direkt in die Beratung und Qualifizierung der Lehrenden und damit in die Lehre einfließen zu lassen.

## 4 Literaturverzeichnis

**Bates, A. W. T. (2000).** *Managing Technological Change. Strategies for College and University Teachers.* San Francisco.

**Bachmann, G., Dittler, M., Lehmann, T., Glatz, D. & Rösel, F. (2001).** „Das Internetportal LearnTechNet der Uni Basel: Ein Online Supportsystem für Hochschuldozierende im Rahmen der Integration von E-Learning in die Präsenzuniversität“. In O. Haefeli, G. Bachmann & M. Kindt (Hrsg.), *Campus 2002 – Die Virtuelle Hochschule in der Konsolidierungsphase* (S. 87-97). Münster: Waxmann.

---

<sup>12</sup> [http://www.rz.uni-frankfurt.de/internet/elearning\\_umfrage/eL\\_Nutzung.pdf](http://www.rz.uni-frankfurt.de/internet/elearning_umfrage/eL_Nutzung.pdf)

- Bremer, C.** (2006). *Qualität im eLearning durch Kompetenzerwerb stärken*. In M. Mühlhäuser, G. Rößling & R. Steinmetz (Hrsg.), *DeLFI 2006. 4. eLearning Fachtagung Informatik der Gesellschaft für Informatik e.V. (GI)* (S. 195-206). Bonn: Köllen Druck Verlag.
- Bremer, C.** (2009a). eLearning durch Förderung promoten und studentische eLearning-Projekte als Innovationspotential für die Hochschule. In N. Apostolopolous, H. Hoffmann, V. Mansmann & A. Schwill (Hrsg.), *E-Learning 2009. Lernen im digitalen Zeitalter* (S. 325-335). Berlin: Waxmann.
- Bremer, C.** (2009b). megadigitale – studiumdigitale: Umsetzung und Verstetigung einer eLearning-Strategie. In N. Apostolopoulos, U. Mußmann, K. Rebensburg & F. Wulschke (Hrsg.), *Grundfragen Multimedialen Lehrens und Lernens. Bildungsimpulse und Bildungsnetzwerke. Tagungsband GML 2009* (S. 36-52). Münster: Waxmann.
- Bremer, C.** (2010). Probleme und Lösungen im Third Space. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 5(4), 146-155.
- Dweck, C. S.** (1996). Implicit theories as organizers of goals and behaviors. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Hrsg.), *The psychology of action* (S. 69-90). New York: Guilford Press.
- Hagner, P. R. & Schneebeck, C. A.** (2001). Engaging the Faculty. In C. A. Barone & P. R. Hagner (Hrsg.), *Technology-enhanced teaching and learning* (S. 1-12). San Francisco.
- Rogers, E. M.** (1995). *The diffusion of Innovations*. New York (4. Auflage).
- Seibt, D.** (2001): Kosten und Nutzen des E-Learning bestimmen. In A. Hohenstein & K. Wilbers (Hrsg.), *Handbuch E-Learning* (Kapitel 3.3). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Seufert, S.** (2004). Hochschuldidaktische Weiterbildung im Rahmen einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung. In C. Bremer & K. Kohl (Hrsg.), *E-Learning Strategien – E-Learning Kompetenzen an Hochschulen* (S. 281-294). Bielefeld: Waxmann.
- Tillmann, A. & Schmid, J.** (2011). Mehr Online-Materialien gefordert. Befragung von Lehrenden zum Einsatz und zur künftigen Bedeutung von E-Learning. *UniReport*, 4 (30.6.2011), 12. [http://www.muk.uni-frankfurt.de/Publikationen/UniReport/dokumente/ur-11-12/UR\\_4\\_2011.pdf](http://www.muk.uni-frankfurt.de/Publikationen/UniReport/dokumente/ur-11-12/UR_4_2011.pdf)
- Wannemacher, K.** (2004). E-Learning-Support-Einrichtungen an deutschen Hochschulen: ein Überblick. In C. Bremer & K. Kohl (Hrsg.), *E-Learning Strategien – E-Learning Kompetenzen an Hochschulen* (S. 157-169). Bielefeld: Waxmann.

## Autorin



Claudia BREMER || studiumdigitale, Goethe-Universität Frankfurt  
|| Senckenberganlage 15, D-60054 Frankfurt  
[www.studiumdigitale.uni-frankfurt.de](http://www.studiumdigitale.uni-frankfurt.de)  
[bremer@studiumdigitale.uni-frankfurt.de](mailto:bremer@studiumdigitale.uni-frankfurt.de)