



**SCIL** Swiss Centre  
for Innovations  
in Learning

# eLearning als Katalysator für die Entwicklung einer neuen Lernkultur?

Zürcher Hochschule Winterthur, 20.01.2005  
Ingrid Schönwald

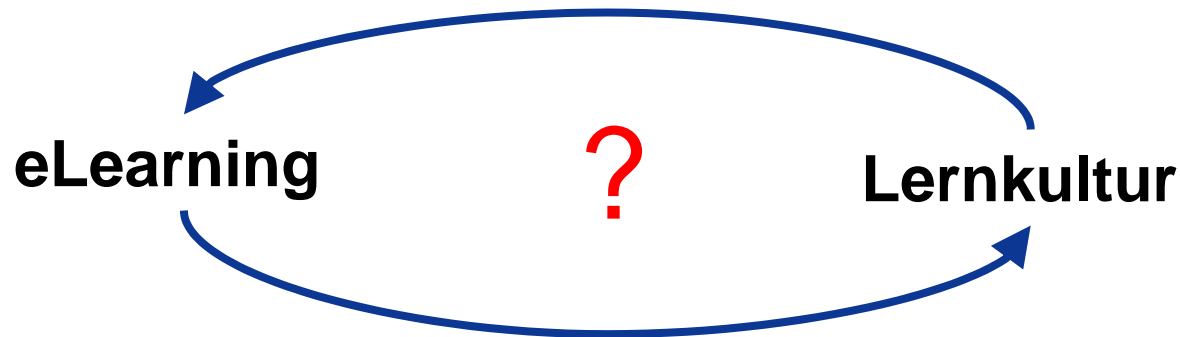


## eLearning und Lernkultur ?

eLearning als Motor einer neuen Lernkultur

*oder*

Eine neue Lernkultur als Voraussetzung für die  
Nutzung von eLearning?



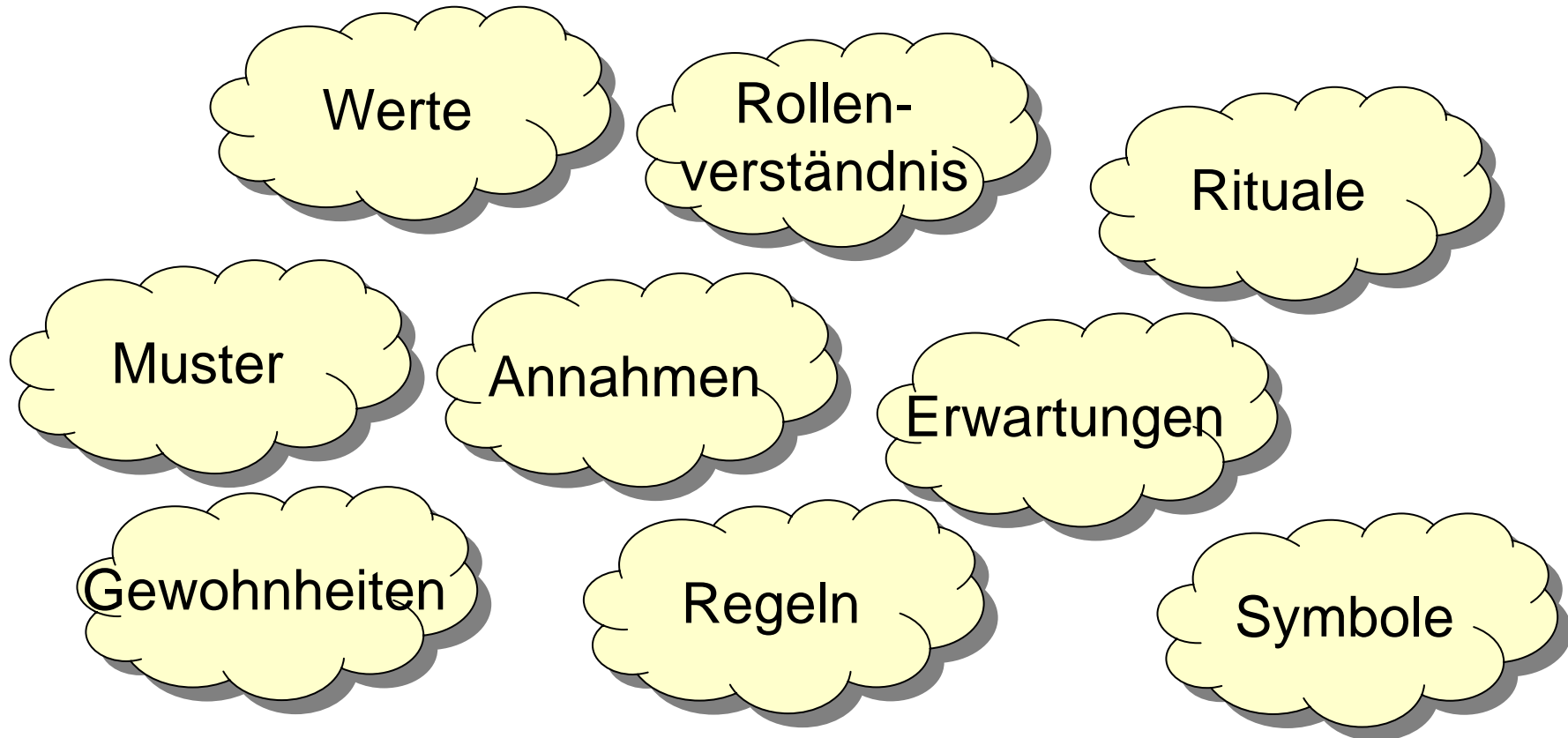


# Überblick

1. Lernkultur – nur ein akademisches Konstrukt oder eine praxisrelevante Dimension
2. eLearning ↔ neue Lernkultur?
3. Ansatzpunkte für eine Lernkulturveränderung
  - Praxisbeispiele -
    - Unterstützung informeller Lernprozesse im Unternehmen (Accenture)
    - Unterstützung von selbstgesteuerten Lernprozessen im Studium (HSG)
    - Gestaltung von lerneraktivierenden Lernumgebungen (EduChallenge Simulation)



## Facetten einer Lernkultur



„how things are taught and learned in an organisation“



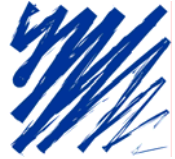
## Ausgangsreflexion: Individuelle Lernerfahrung

Wo, wie, warum, wodurch haben Sie den Umgang mit dem PC gelernt?

z.B.

- formell...durch Kurse?
- informell... durch Versuch und Irrtum?
- kollaborativ... durch Kollegen?





# Reflexion: Lernkulturerfahrungen in Organisationen

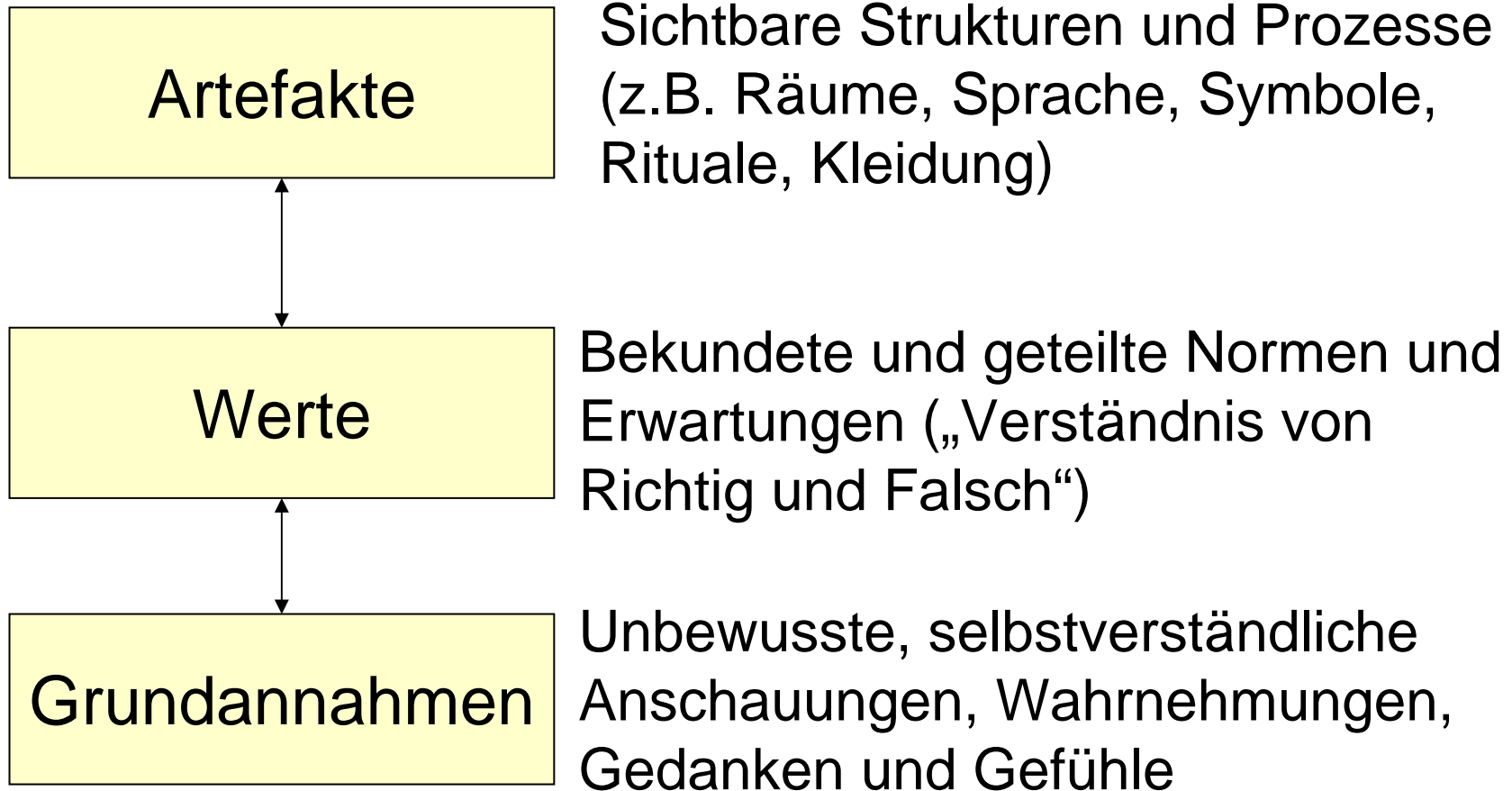
## Erfahrung von Lernkultur ...

- einer Schule als Schüler
- einer Hochschule als Studierender
- einer Organisation als Mitarbeiter
- einer Fachdisziplin als Wissenschaftler

**→ Welche Lernerfahrung hat Ihr Lernverständnis und Lehr-Lernverhalten am meisten geprägt?**

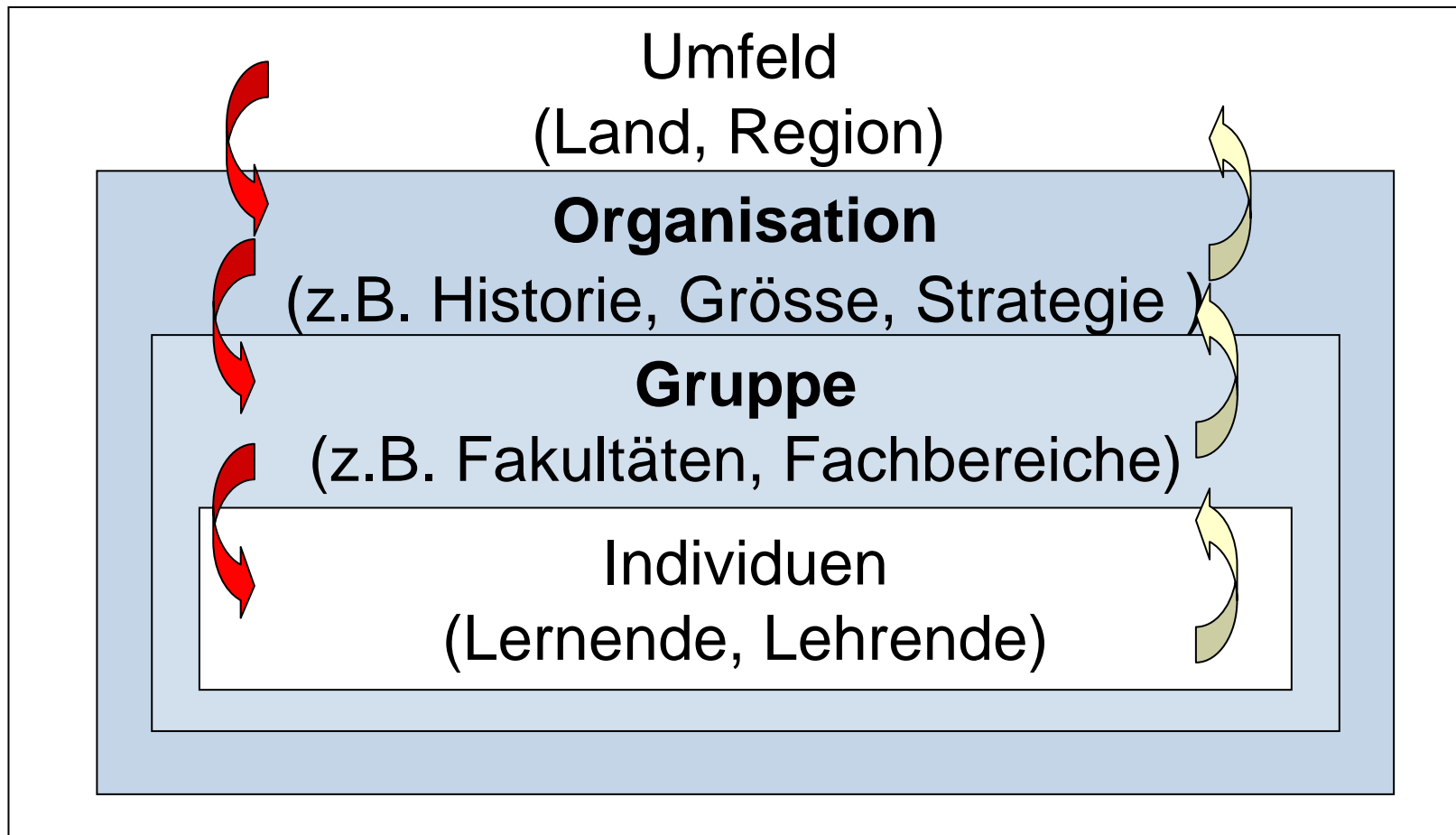


## Kulturdimensionen (nach Schein)





# Ebenen der Lernkultur in einer Organisation







# Funktion von Lernkultur in Organisationen

„Die **Lernkultur** dient den Organisationsmitgliedern zur **Orientierung und Identifikation**, indem sie ihnen **Erwartungen** bezüglich Lernverhalten und **Kompetenzentwicklung** vermittelt “



# Forderungen nach einer “neuen” Lernkultur

## **Gesellschaft / Wirtschaft:**

Anforderungen der  
Wissensgesellschaft  
an lernfähige Menschen

## **Lernende:**

Junge Lernende als “digital  
natives”  
→ Computer als Teil des  
natürliches Lebensumfeldes

**Technologie:** Digitale  
Technologien eröffnen neue  
Möglichkeiten der Präsentation,  
Kommunikation und (Mensch-  
Maschine)-Interaktion für  
Lernprozesse

**Bildungsmangement:**  
Steigende Bedeutung  
informeller Lernprozesse  
erfordert die Schaffung von  
unterstützenden  
organisationalen  
Rahmenbedingungen



## Dimensionen einer “neuen” Lernkultur

	<b>Herkömmliche Lernkultur</b>	<b>Zukunftsorientierte Lernkultur</b>
<b>Lernziel</b>	Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten	Ausrichtung des Lernens auf <b>Kompetenzentwicklung</b> und den Erwerb reflexiver Handlungsfähigkeit
<b>Lernumgebungen</b>	Lernen in strukturierten, didaktisch-intentional angelegten Lernumgebungen	Lernen in „natürlichen“ Lernumgebungen als <b>Erfahrungslernen</b> , Vernetzung mit intentionalem Lernen innerhalb und ausserhalb der Arbeit
<b>Lerninhalte</b>	Lerninhalte werden als geschlossene Wissenssysteme bzw. Teile davon verstanden	Lerninhalte bzw. Wissen sind nicht abgeschlossen, sie sind <b>abhängig von individuellen und sozialen Kontexten</b>



## Dimensionen einer “neuen” Lernkultur

	<b>Herkömmliche Lernkultur</b>	<b>Zukunftsorientierte Lernkultur</b>
<b>Wissens-erwerb</b>	Erwerb von Theorie-wissen, von didaktisch reduziertem Fachwissen	Wissen wird <b>aus komplexen Lernsituationen konstruiert</b> , Erfahrungswissen wird erworben und mit Theoriewissen verbunden.
<b>Handlung-s-relevanz</b>	Präzise Reproduktion des Wissens in festgelegten Handlungssituationen	Wissen wird in <b>offenen, gestaltbaren Handlungssituationen</b> angewandt und nutzbar gemacht
<b>Lernende</b>	Lernende machen nach, nehmen auf, sind rezeptiv	Lernende organisieren und <b>steuern</b> Lernprozesse weitgehend <b>selbständig</b> .
<b>Lehrende</b>	Lehrende leiten an, machen vor, erklären: sie sind Vermittler von Theoriewissen.	Lehrende sind <b>Berater und Mitgestalter</b> von Lernprozessen; sie schaffen die Voraussetzungen, Denk und Lernprozesse auszulösen.



## Was ist neu an der “neuen Lernkultur”?

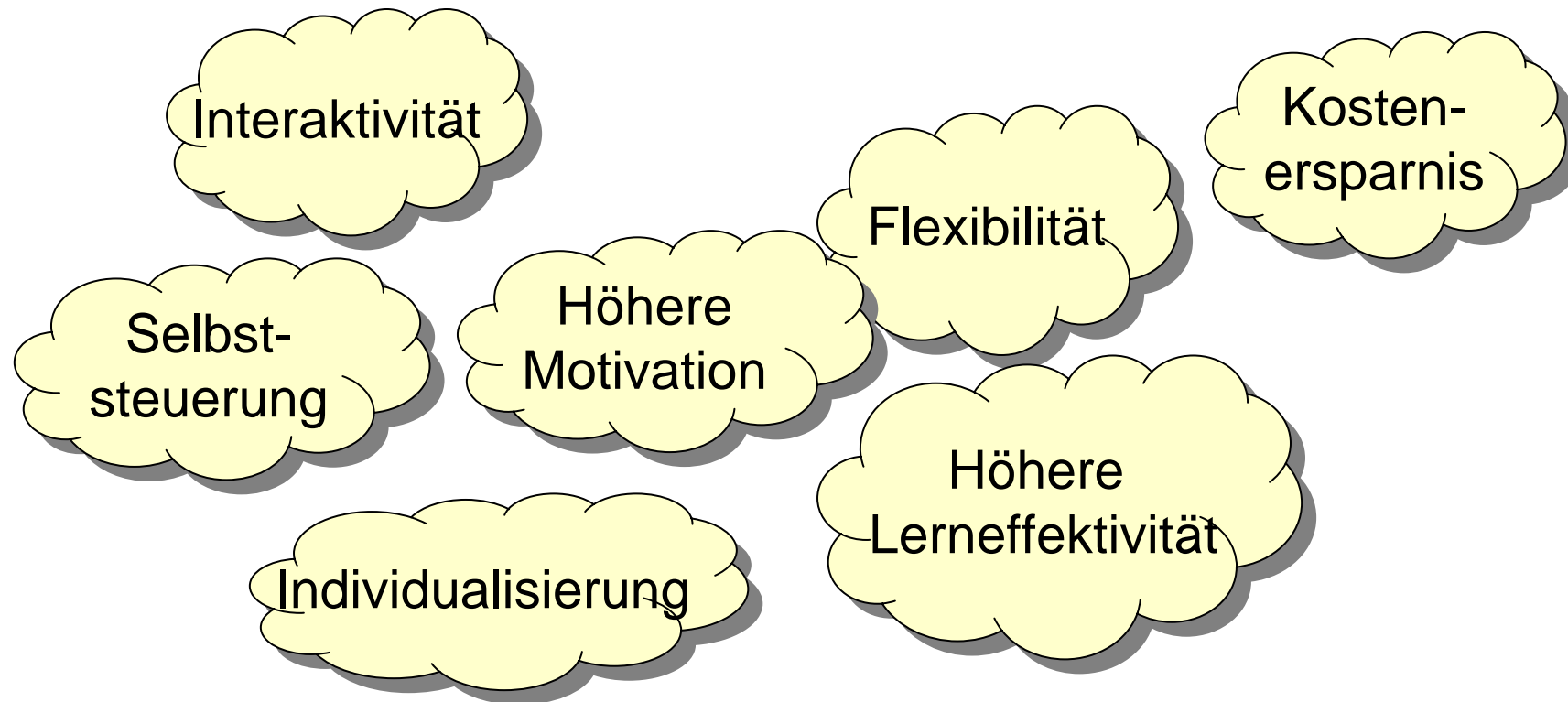
- Hugo Gaudig (1911): "Die Schüler sollen die Technik lernen, mit (arbeitendem) Wissen neues Wissen zu erwerben. (...) Dem Lehrer aber muss die Methode, seinen Zögling zur Methode zu führen, zu eigen sein."
- John Dewey (1859-1952): Entwicklung der handlungsorientierten Projektunterrichtsmethode, welche die Eigentätigkeit der Lernenden fördert

### **These 1:**

Neu ist nicht die Forderung nach einer “neuen” Lernkultur.  
Neu sind nur die Realisierungsmöglichkeiten dieser Forderungen durch die neuen Technologien



# Erwartungen an eLearning



Pädagogische  
Zielkategorien



Organisatorische  
Zielkategorien



# Ist eLearning kollaborativer als traditionelle Lernformen?







# Ist eLearning motivierender als traditionelle Lernformen?

“Offen gestanden sind Ihre Abstürze einiges unterhaltsamer”





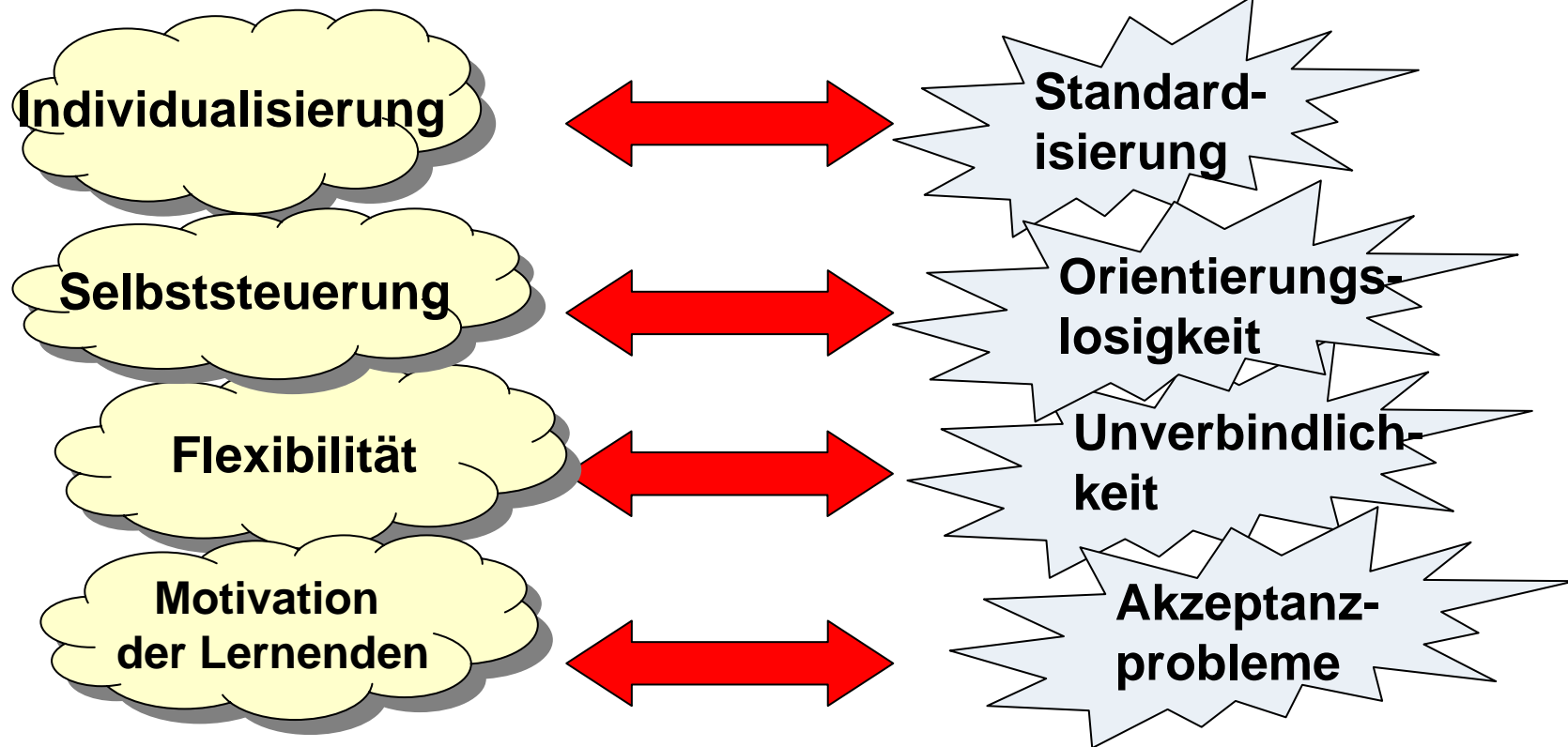


# Ist eLearning interaktiver als traditionelle Lernformen?





# Vielfältige praktische Erfahrungen mit eLearning

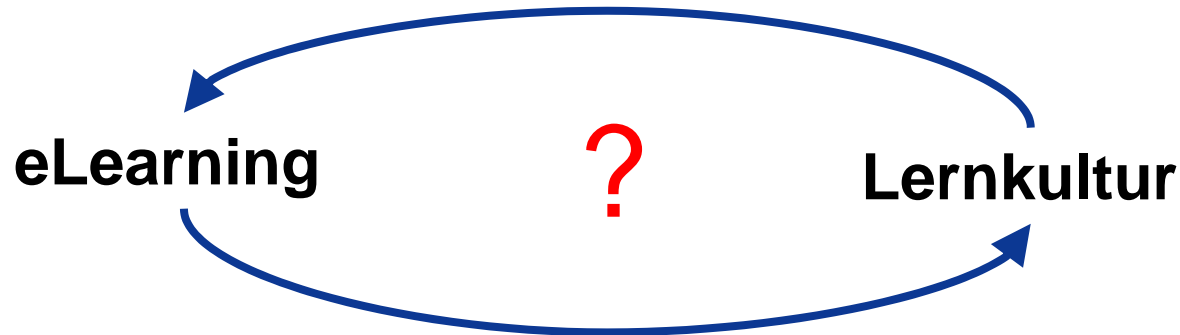


## These 2:

eLearning bietet das Potential zur Förderung einer Lernkultur, die selbstgesteuerte, kollaborative und informelle Lernprozesse unterstützt. Dieses Potential wird häufig noch nicht realisiert.



# eLearning und Lernkultur



## Fördert eLearning eine neue Lernkultur?

- höhere Transparenz des Lernprozesses
- grösseren Zugang zu Fachinformationen für Lernende
- neue Austauschmöglichkeiten mit anderen Lernenden

## Erfordert eLearning eine neue Lernkultur?

- Bisher meist nur Übertragung der bisherigen Lehr-Lernkonzepte auf den virtuellen Raum
- Geringe Akzeptanz bei Lehrenden und Lernenden



## Beispiel aus dem Unternehmenskontext Performance Support bei Accenture

- Globaler Dienstleister für Beratung, Technologie und Outsourcing
- Ca. 75 000 Mitarbeiter in 47 Länder
- Gewinner des 2004 EUROPEAN PRACTICE MANAGEMENT AWARDS, Kategorie: Best Management of Knowledge





# Unternehmensbeispiel: Performance Support bei Accenture

Home Contact Us Help Mail Preferences Search Site Tour I need to...

accenture  
Innovation delivered.

Click a channel for more detail.

- Home
- Our Organization
- Knowledge**
- News
- Learning
- Tools and Services
- Travel
- My Career/Benefits

Accenture Q&A  
Company Memos  
People Involvement

My Sites: [Edit](#)

Key Sites:

**Welcome Ingrid**

**Forehand reports from Davos**  
Chairman & CEO Joe Forehand was one of five / who attended the World Economic Forum's Annu January 23-28 in Davos, Switzerland. In his late: *Dialogue online*, Forehand shares his observatic discusses his activities in Davos.

**News n... online**

What n... question Acc... officers, or CIO... CIO...

For the latest ne... Dialogue online

**Spotlight on Interesting Wo**  
Looking for a we... project team mot... the Financial Ser... operating groups... Assessment Too... work experience

Create a Business Case  
Create a Propos...  
Create an Estimate  
Create & Execute a Test Plan  
Design & Build a Business App  
Find Business Resources  
Find Accenture Alliance Info.  
Find CIO Agenda Info.  
Find Client Engagement Info.  
Learn About Accenture's Value-Led, Asset-Powered Strategy  
Learn About Corporate Priorities  
Locate/Access KX Resources  
Locate Client Credentials  
Plan Community Learning  
Sell new work  
Sign up for External Content Sources  
... engagement

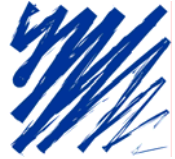
Search

Leadership  
1 surveys or

Bedarfsspezifische Supportangebote

## Strukturierte Wissenspools

- Datenbanken (z.B. Projekterfahrung, Kundenprofile, Methoden und Werkzeuge)
- Kompetenzprofile zur Identifikation von internen Experten
- Diskussionsforen/COPs
- Trainingsportal



# Dimensionen des Performance Support bei Accenture

- **Organisation**
  - Formelle Supporteinheiten, z.B. 7/24 Technischer Support,
  - Förderung von internen Wissensnetzwerken, z.B. Expertensysteme, Mentoring, Counseling
- **Kompetenzentwicklung**
  - Formelles Training: Trainingsportal, Pflicht- + Wahlcurriculum, virtuelle + Präsenztrainings
  - Informelle Kompetenzentwicklung: On-the-Job, Brown-Bag-Lunches, Communities of Practice, Newsletter
- **Technik**
  - Pool an Datenbanken und Metasuchsystemen
  - Einfache Bedienung, Nutzungsschulung, Support
- **Kultur**
  - Förderung einer Team- und Feedbackkultur im Auswahl-, Arbeits- und Beurteilungsprozess



# Praxisbeispiel: Neukonzeption der Lehre an der Universität St.Gallen

## Leitideen des Studienkonzepts

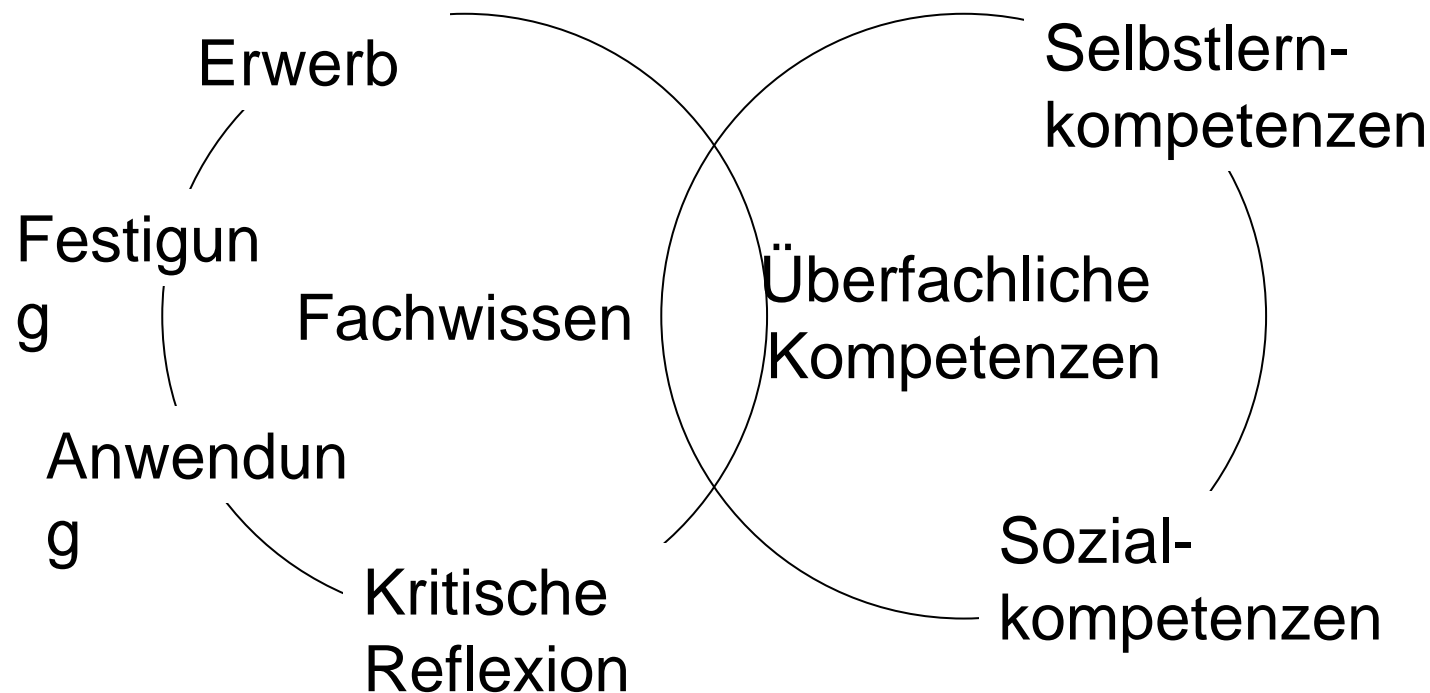
- **"Students first"**: Studierende erhalten an der Universität die bestmögliche Ausbildung und werden aktiv in die kontinuierliche Verbesserung des Studiums eingebunden.
- **"Unternimm dein Studium selbst"**: Studierende planen ihren Studiengang *selbstverantwortlich*, engagieren sich im akademischen Betrieb, erwerben Kenntnisse und Fähigkeiten auch dank Eigeninitiative in der Praxis.
- **"Wir fordern und fördern Persönlichkeit"**: Studierende erlangen und entfalten individuelle Kompetenzen fachlicher und überfachlicher Art.





# Zielbezüge des Selbststudiums an der Universität St.Gallen

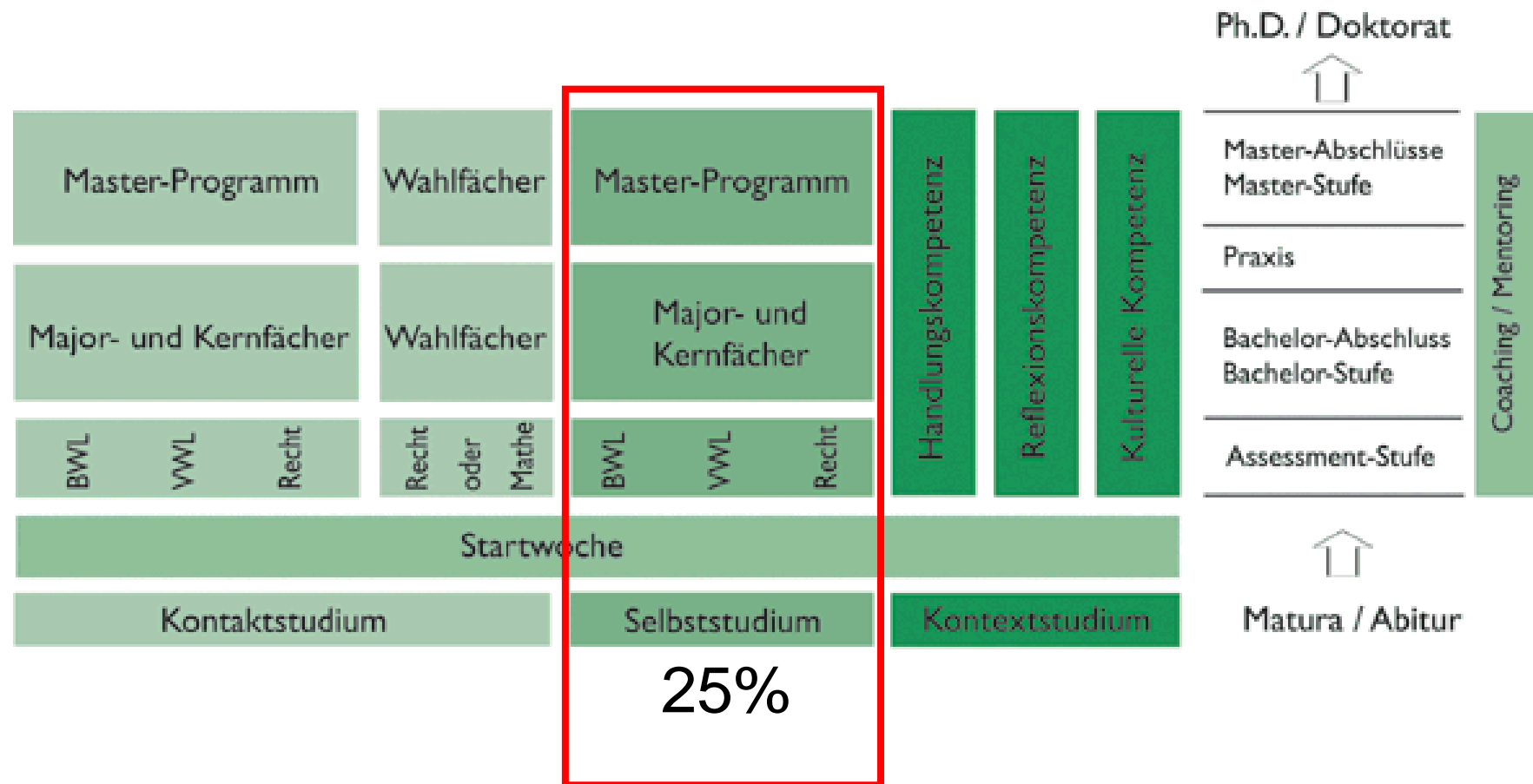
„Das Selbststudium ist eine Form des Lehrens und Lernens, das die Studierenden weitgehend selbständig in Gruppen oder alleine planen, durchführen und kontrollieren. Sie werden dabei durch Lehrende unterstützt.“







# Curriculare Integration des Selbststudiums in das Studienkonzept





# Technische Umsetzung: Lernplattform StudyNet

[www.studynet.unisg.ch](http://www.studynet.unisg.ch)

The screenshot shows the StudyNet web application interface. The browser title bar reads "Virtual HSG - e-learning@Uni St. Gallen - Microsoft Internet Explorer". The page header includes the University of St. Gallen logo, the "StudyNet" logo, and navigation links for "Learning Home", "Kurskatalog", and "Meine Kurse". The user's name "Ingrid Schoenwald" and a help icon are displayed in the top right corner.

The main content area features a large banner with the text: "Herzlich Willkommen Willkommen, Ingrid Schoenwald auf Ihrer persönlichen Lernumgebung!". Below the banner is a "Meine Chaträume" section.

The left sidebar contains a navigation menu with the following sections:

- Meine Informationen**
  - Willkommen
  - Gepplante Aktivitäten
  - Lernfortschritt
  - Mein Profil
  - Voreinstellungen
- Kontakte**
  - Wer ist online
  - Profile suchen
  - Themen-Chats
  - Themen-Diskussionen
- Benutzerwerkzeuge**
  - Hard-/ Software
  - Players & Plugins
  - Links
- Benutzerhilfe**
  - Erste Schritte
  - Allgemeine Hilfe
  - Kennwort ändern
  - Kurseinschreibung
  - Über

At the bottom left, contact information for the University of St. Gallen is provided: "University of St. Gallen, Dufourstrasse 50, CH-9000 St. Gallen, Telephone: +41/71/224 21 11, Telefax: +41/71/224 28 16". A "POWERED BY IBM" logo is also present.

The bottom right section contains a "News" area with two entries:

- Derzeit noch keine Kurse des WS 04/05 auf StudyNet** (07.09.2004): Zur Zeit wird StudyNet auf dem Learning Management System von IBM neu aufgebaut. Die Kurse und Kursinhalte sind daher zur Zeit nicht für die Öffentlichkeit (Studierende und Mitarbeiter) sichtbar. Studierenden werden neue Inhalte frühestens ab 27.09.04 zur Verfügung stehen. Inhalte der vergangenen Studienjahre bleiben weiterhin zugänglich.
- Drucken aus StudyNet** (31.03.2003): Beim Ausdrucken von Internetseiten kann es passieren dass der rechte Teil einer Seite keinen Platz mehr hat auf einer A4 Seite. Will man nicht Querformat verwenden so kann man (sofern der Drucker das kann) den Ausdruck skalieren.

Below the news is a "Meine Diskussionen" section with a "[Anpassen...]" button and a text input field containing "wir wollen unter uns sein".

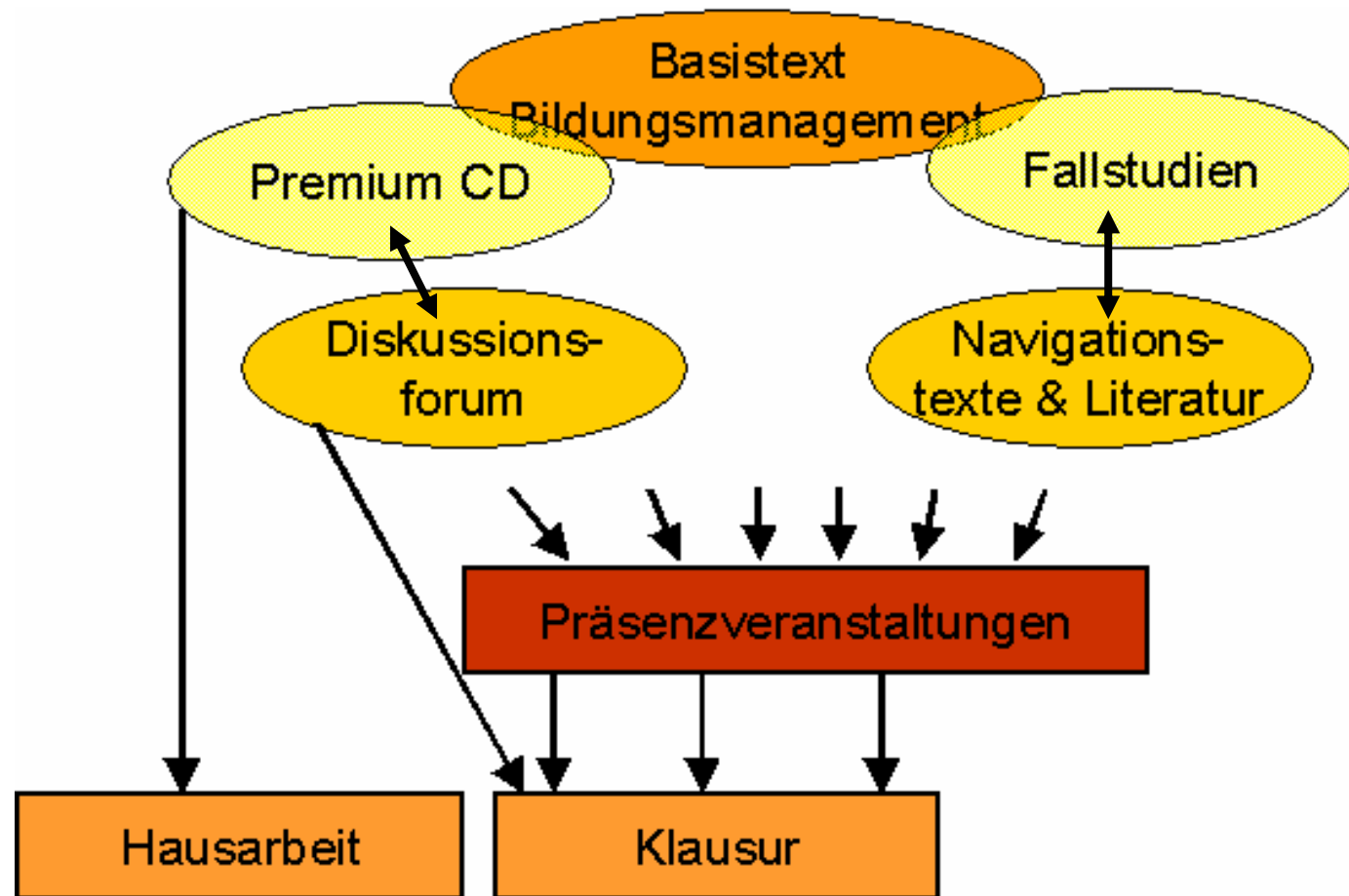


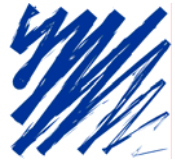
# Kursbeispiel: Bildungsmanagement, Prof. Dieter Euler

*Mediale  
Ressourcen*

*Individuelles und  
kooperatives  
Selbstlernen*

*Präsentation  
Diskussion  
Instruktion*





# Gestaltung von lerneraktivierenden Lernumgebungen durch Simulationen

## Ausgangslage/ Hintergrund

**Steigender Veränderungsdruck auf Hochschulen, z.B.**

- Bologna-Anforderungen
- Budgetkürzungen
- Einführung von Qualitätsmanagementsystemen
- Integration von eLearning .....

**➔ Gestaltung von Veränderungsprozessen an Hochschulen gewinnt an Bedeutung im Hochschulmanagement. Neue Rollen („Veränderungsmanager“) und Kompetenzanforderungen:  
Wie gestaltet man nachhaltige Veränderungsprozesse an Hochschulen?**



# Didaktische Überlegungen zum Thema „Change Management an Hochschulen“

## 1. Option: Zugang über Theorien

- **Change Management Ansätze**  
z.B. Promotorenansatz, Lernende Organisation, Kommunikationstheorien
- **Organisationstheoretische Grundlagen**  
z.B. Lose gekoppelte Systeme (Weik), Professionelle Bürokratien (Mintzberg), Organisierte Anarchien (March/Cohen)
- ....

## 2. Option: Zugang über Erfahrungen

- Computerbasierte Change Management-Simulation



# Spielszenario der Simulation EduChallenge

## Spielauftrag

**Your MISSION**  
(The challenge you have been set)

The Bologna Process is the most important and wide ranging reform of higher education in Europe for almost 40 years (see [1]). It provides a clear message and ambitious targets for European Higher Education Institutions, and its implementation involves a significant rethinking of current teaching structures, units, methods, evaluation, the permeability between disciplines and institutions, as well as measures aimed at enhancing academic quality and the employability of graduates (see [2]).

The key idea underlying the Bologna Process, leading to a new process (imposed worldwide), is that conventional assumptions about students, the college experience, learning, teaching, and assessment will not serve higher education well in the 21st century. Collectively, the trends clearly require education (i.e., faculty members and administrators alike) to re-examine – and probably transform – current assumptions about the ways we engage learners in the educational process.

This re-examination must carefully scrutinize beliefs about who our students are, how they

**The Context**  
**The Change Plan**  
**Your Challenge**  
**How to go about it**

Quality Assurance  
Innovation  
EduChallenge

## Individuen

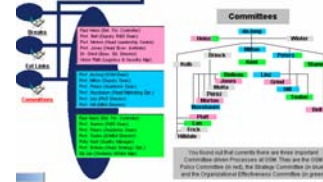
Prof. Dr. Jiang  
GSM Dean

Professor Zhijiang Jiang is a very well connected academic... has worked in 10 institutions, who has climbed up through the ranks over his 10 years with the University... Awarded to become the Dean of the Graduate School of Management for many years, when the large number of innovations he wanted to introduce... had recently he was highly respected by the University Board members for his work at GSM and his public appearance at GSM, he is perceived as a good manager by both faculty and

## Formelle Strukturen



## Informelle Netzwerke



## Feedback

**INITIATIVES**

Initiatives	Track Record	Benefits & Risks	Take Decisions
DINNER EVENT	...	...	...
FACE-TO-FACE MEETING	...	...	...
SHORT BREAKS	...	...	...
MEMORANDUM	...	...	...
PILOT TEST	...	...	...
WEEKLY MEETING	...	...	...
BULLETIN BOARD	...	...	...
EXTERNAL SPEAKER	...	...	...
EXTERNAL LINKS	...	...	...
NEUTRALIZE RESISTERS	...	...	...
TASK FORCE	...	...	...

## Interventionen

- DINNER EVENT
- GET PROFILES
- KEY PROCESSES
- INTERNAL MAGAZINE
- DIRECTIVE
- THE 'SANDWICH' ELECTRONIC MAIL
- SPECIAL COURSE
- DEANS MEETING
- WORKSHOP
- FACE-TO-FACE MEETING
- SHORT BREAKS
- MEMORANDUM
- PILOT TEST
- WEEKLY MEETING
- BULLETIN BOARD
- EXTERNAL SPEAKER
- EXTERNAL LINKS
- NEUTRALIZE RESISTERS
- TASK FORCE

## Ungeplante Ereignisse

Unexpected EVENT  
FEEDBACK

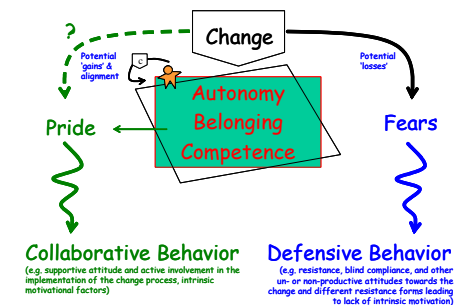
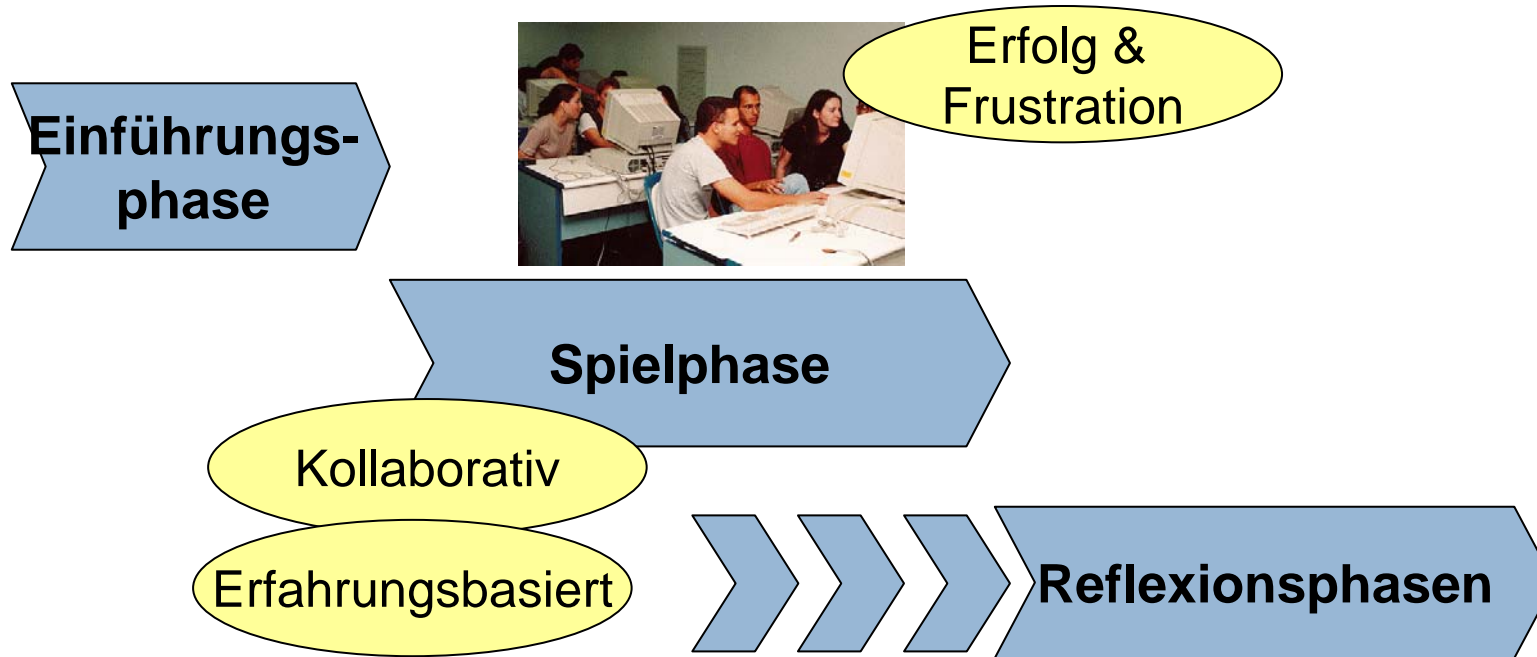
Convincing the Admin & HR Dean was a very good move! David Brink is happy with the AcadQual project he has finally recognized that it will provide a tool to change and improve further management style and efficiency at GSM, and is willing to help you.

His own article on the advantages of a system like AcadQual published in the school's internet magazine raised lots of awareness and interest

## Organisationskultur



# Einsatz der Simulation zur Unterstützung kollaborativen problembasierten Lernens





## Ansatzpunkte zur Gestaltung einer neuen Lernkultur

- Reflexion über Lernzielen, -angebote und -anforderungen
- Reflexion über Lernzeiten und -räume
- Entwicklung neuer didaktische Szenarien
- Unterstützung der Lehrenden und Lernenden
- Rituale, “Events”

### **These 3:**

Die Integration einer veränderten Lernkultur in den Arbeitsalltag einer Organisation erfordert umfassende Veränderungen traditioneller organisatorischer Strukturen und Prozesse.





## Herausforderungen bei der Veränderung von Lernkulturen an Hochschulen

- Veränderung von **Selbstverständnissen, Gewohnheiten und Erwartungen** von Studierenden und Dozierenden erfordert einen langfristigen Unterstützungsprozess
- Gestaltung von lernkulturförderlichen **Prüfungen** als “Knackpunkt”
- **Räumliche Strukturen** an Hochschulen untermauern traditionelle Lernkulturen
- ....



# Neue Medien sind eine förderliche aber keine hinreichende Bedingung für eine neue Lernkultur ...

