

Ulrich Müller, Gerd Schweizer, Sven Wippermann (Hg.)

# **Visionen entwickeln Bildungsprozesse wirksam steuern Führung professionell gestalten**

**Dokumentation zum Masterstudiengang  
Bildungsmanagement  
der Landesstiftung Baden-Württemberg**

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Die Landesstiftung Baden-Württemberg setzt sich für ein lebendiges und lebenswertes Baden-Württemberg ein. Sie ebnet den Weg für Spitzenforschung, vielfältige Bildungsmaßnahmen und den verantwortungsbewussten Umgang mit unseren Mitmenschen.

Die Landesstiftung ist eine der großen operativen Stiftungen in Deutschland. Sie ist die einzige, die ausschließlich und überparteilich in die Zukunft Baden-Württembergs investiert – und damit in die Zukunft seiner Bürgerinnen und Bürger.

Weitere Informationen unter: [www.landesstiftung-bw.de](http://www.landesstiftung-bw.de)

*Ein Projekt der*



**LANDESSTIFTUNG**  
*Baden-Württemberg*

**Wir stiften Zukunft**

© **W. Bertelsmann Verlag**  
**GmbH & Co. KG, Bielefeld 2008**

Gesamtherstellung:  
W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

Gestaltung:  
[www.lokbase.de](http://www.lokbase.de), Bielefeld

Bestell-Nr. 60.01.921  
ISBN 978-3-7639-3664-9

Schriftenreihe der Landesstiftung  
Baden-Württemberg: 34

ISSN 1610-4269

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil dieses Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

„Lernen am Unterschied“ ist eine eingetragene Marke der Landesstiftung Baden-Württemberg.

# Studienbriefe zwischen Selbststudium und Präsenzlernen

---

ASTRID KRUMMENAUER-GRASSER/HELMUT KELLER

## 1. Einführung

Ein wesentliches Charakteristikum des berufsbegleitenden Masterstudiengangs Bildungsmanagement liegt in der Kombination verschiedener Lernformen, das in einem expliziten methodischen Rahmenmodell (vgl. Müller i. d. B.) bzw. einem Blended-Learning-Konzept (vgl. Iberer/Müller/Wippermann i. d. B.) zum Tragen kommt. Während das „Präsenzlernen“ im Rahmen der Blended-Learning-Architektur durch ein räumliches und zeitliches Miteinander von Lehrenden und Lernenden gekennzeichnet ist, sind die Phasen des virtuellen Lernens und des Selbstlernens durch eine räumliche – und meist auch durch eine zeitliche – Distanz der Beteiligten geprägt. Diese Formen des Lernens finden nicht gemeinsam mit anderen Studierenden und Dozierenden in den Seminarräumen statt. Sie vollziehen sich vorwiegend im häuslichen „Studierzimmer“ oder am Arbeitsplatz der berufstätigen Studierenden und meist zu unterschiedlichen Lernzeiten. Um dieser räumlich-zeitlichen Distanz zu den Studierenden Rechnung zu tragen, bildet der Einsatz sogenannter „Selbstlernmedien“ einen wichtigen methodisch-didaktischen Baustein der Blended-Learning-Architektur des Masterstudiengangs Bildungsmanagement.

Der vorliegende Beitrag geht auf eine „klassische Form“ des Selbstlernmediums – den Studienbrief – ein. Es wird zunächst gefragt, was Studienbriefe als Selbstlernmedium auszeichnet und welche Funktionalität sich mit ihnen verbinden lässt. Daran anschließend wird ein Einblick gegeben, wie und in welcher Form Studienbriefe im Masterstudiengang Bildungsmanagement zum Einsatz kommen. Der Beitrag endet mit einem kurzen Resümee des bisherigen Einsatzes dieses Mediums im Studiengang.

## 2. Gestaltungs- und Einsatzmöglichkeiten von Studienbriefen

Lernszenarien, und das gilt insbesondere für medienbasierte Lernszenarien, bestehen im Kern aus einer Verknüpfung von Informations- und Kommunikationskomponenten. Während die Kommunikationskomponente darauf zielt, den Austausch der Lernenden untereinander anzuregen, die Zusammenarbeit zu fördern sowie die Betreuung der Lernenden zu gewährleisten, geht es bei den Informationskomponenten vorwiegend um eine lerneradäquate Distribution von Lerninhalten und sonstigen lernrelevanten Informationen (vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen Kerres 2002 und 2005). Bei der Gestaltung von Selbstlernmedien, in denen naturgemäß die Informationskomponente dominiert, steht daher die Frage im Mittelpunkt, wie Lerninhalte didaktisch aufbereitet, arrangiert und distribuiert werden können. Im Falle von Studienbriefen ist die Frage nach dem Prinzip der Distribution in der Regel schnell zu beantworten: Sie werden als Printmaterialien per Post an die Lernenden versandt. Deutlich komplexer gestalten sich Überlegungen jedoch dahingehend, wie ein Studienbrief als Selbstlernmedium aufbereitet sein soll und welche Funktion er damit im Rahmen eines Lernszenarios, d. h. eines Studienmoduls, erfüllen soll.

### Gestaltungsaspekte

Festzuhalten bleibt zunächst einmal, dass es sich bei der Entwicklung eines Studienbriefs um eine Aufgabe handelt, die im Schnittfeld von Medien- und Fernstudiendidaktik angesiedelt ist und die darin besteht, das Lernen über Distanz gezielt zu fördern und zu unterstützen. Die besondere Schwierigkeit der Aufgabenstellung liegt nun darin, dass die didaktische Konzeption eines Studienbriefs bereits explizit und vollständig erfolgen muss, bevor er zum Einsatz kommt, d. h. an die Studierenden versandt wird. In der Lehr-/Lernsituation einer Präsenzphase kann gegebenenfalls noch spontan in das vorgesehene Unterrichtskonzept eingegriffen und eine situationsadäquatere Anpassung vorgenommen werden. Diese Option fällt bei der Gestaltung von Studienbriefen weg. Das einmal festgelegte und entsprechend aufbereitete Arrangement des Lernstoffs kann nicht mehr ohne Weiteres rückgängig gemacht werden. Von daher ist die Konzeption eines Studienbriefs deutlich aufwendiger einzustufen, da hier umfassender antizipiert werden muss, wie die Studierenden mit dem Studienbrief umgehen werden.

Für die Gestaltung eines Studienbriefs gibt es eine Reihe von didaktischen Elementen, die nutzbar gemacht werden können, um der Funktion als printbasiertes Selbstlernmedium gerecht zu werden und den Studierenden ein selbstständiges

und selbstgesteuertes Lernen zu ermöglichen. Der Akzent liegt zwar zunächst auf der Informationskomponente, welche die Gewährleistung von sachlicher Richtigkeit und fachlicher Aktualität in den Vordergrund stellt. Dennoch müssen diese didaktischen Gestaltungselemente auch lernpsychologische Aspekte berücksichtigen, um den unterschiedlichen Lernvoraussetzungen der Studierenden und der Tatsache gerecht zu werden, dass die Studierenden bei der Erarbeitung eines Studienbriefs zunächst einmal auf sich alleine gestellt sind. Für die Entwicklung von Studienbriefen lassen sich daher folgende zentrale Gestaltungsdimensionen benennen, in denen von den Studienbriefautoren Entscheidungen anhand der hier (beispielhaft) aufgeführten Leitfragen zu treffen sind:

1. Informationscodierung: Welche unterschiedlichen Textsorten bzw. -sprachen (z. B. Fallstudien, Praxisberichte, Interviews, theoretische Definitionen und Abhandlungen) sollen verwendet werden? Welche Bilder, Grafiken oder Tabellen können eingesetzt und zur anschaulichen Aufbereitung der Inhalte verwendet werden?
2. Inhaltsstrukturierung: Nach welchen Prinzipien sollen einzelne Inhaltsbausteine strukturiert werden? An welcher Stelle eignet sich eine Orientierung an der Sachlogik, an welcher besser ein chronologisches Vorgehen? Sollen bestimmte Inhalte vom Allgemeinen zum Speziellen hin (deduktiv) oder vom Konkreten zum Abstrakten bzw. problemzentriert (induktiv) erschlossen werden?
3. Orientierung der Studierenden: Welche Navigationselemente können den Studierenden für eine (möglichst intuitive) Orientierung im inhaltlichen Aufbau und der Struktur des Studienbriefs angeboten werden? Wie müssen geeignete Bearbeitungshinweise und Anregungen (z. B. weiterführende Literatur, Internetlinks) gestaltet sein? Was gilt es für die Erstellung von Inhaltsübersichten und die Formulierung von Lernzielen zu beachten?
4. Optisches Erscheinungsbild: Wie kann mit Hilfe des Layouts eine unterstützende Leserführung im Studienbrief erreicht werden? Wie können Farben und Icons sowie weitere typografische Elemente strukturierend und orientierend eingesetzt werden?
5. Unterstützung der Informationsverarbeitung: An welchen Stellen und in welcher Form lassen sich Lernkontrollen und Wiederholungsschlaufen einbauen? Welche Art von Orientierungsfragen, zusammenfassenden Checklisten oder Selbsttests mit Lösungsmuster bieten sich an?

Ergänzend können als weitere Kriterien für die didaktische Entwicklung von Studienbriefen auch lernpsychologische Aspekte herangezogen werden, die Gagné bereits in den 1960er Jahren herausgearbeitet hat und die auch aus kognitivistischer Sicht aktuell noch Geltung beanspruchen können. Von diesen im

Wesentlichen selbsterklärenden Kriterien für die didaktische Gestaltung eines Lernszenarios bzw. eines Lernmediums sollten die folgenden bei der Entwicklung von Studienbriefen zusätzlich Berücksichtigung finden: 1. Aufmerksamkeit der Lernenden wecken, 2. Orientierung der Lernenden über die Lernziele, 3. Aktivierung des Vorwissens der Lernenden, 4. charakteristische und eindeutige Darbietung von Lerninhalten, 5. Anleitung des Lernprozesses, 6. Einbau von (Selbst-)Kontrollmöglichkeiten für Lernfortschritte, 7. Förderung des Wissenstransfers (Gagné 1965).

## Einsatzmöglichkeiten

Studienbriefe, die nach den hier skizzierten Prinzipien und Kriterien didaktisiert und aufbereitet werden, bringen im Rahmen einer Blended-Learning-Architektur eine Reihe von Vorteilen mit sich. Sie ermöglichen eine zeitlich-örtlich flexible Lernorganisation, indem den Studierenden die Möglichkeit eröffnet wird, neben der standardisierten und fixierten Lernumgebung eines Seminars zusätzliche Lernzeiten und Lernorte (das häusliche Arbeitszimmer, das Büro im Betrieb, öffentliche Einrichtungen wie z. B. Bibliotheken u. Ä. m.) zu nutzen und in ihre Lernaktivitäten mit einzubeziehen. Dadurch können die Studierenden ihre Lerngeschwindigkeit und Lernintensität stärker am individuellen Lernrhythmus orientieren und ihre Lernaktivitäten enger an den jeweils besonderen Bedürfnissen ausrichten (Kerres 2002). Somit kann der Einbezug von Studienbriefen zusätzliches Potenzial für ein effektiveres und effizienteres Lernen freisetzen und die Ausgeglichenheit einer „work-life-learning-balance“ erhöhen. Nicht zuletzt bietet der Einsatz von Studienbriefen für die Dozierenden den großen didaktisch-methodischen Vorteil, dass die Präsenzveranstaltungen eine Entlastung erfahren. Da die Studierenden sich das fachrelevante Wissen über Studienbriefe während der Selbstlernphasen erarbeiten, können sich die Lehrenden in den Präsenzseminaren stärker einer diskursiven Auseinandersetzung mit Wissen widmen, offene Frage klären und sich insbesondere auf die Wissensanwendung und den -transfer konzentrieren (Euler 2005).

Als Kehrseite dieser unbestreitbaren Vorteile muss jedoch auch auf die hohen Anforderungen sowohl für die Studierenden als auch für die Dozierenden bzw. Studienanbieter hingewiesen werden, die mit dem Einsatz von Studienbriefen verbunden sind. So erfordert die Bearbeitung eines Studienbriefs, trotz dessen Didaktisierung, auf Seiten der Studierenden ein hohes Maß an Befähigung zum selbstgesteuerten Lernen. Die Studierenden müssen dazu insbesondere über ausgeprägte Fähigkeiten des Selbstmanagements verfügen, um eine adäquate Bereit-

stellung von Lernressourcen zu ermöglichen – seien es „externe“ Ressourcen in Form von Lernorten oder -zeiten, seien es „interne“ Ressourcen etwa in Form von kognitiver Aufmerksamkeit und Konzentration (Keller et al. 2005). Für die Dozierenden gestaltet sich vor allem die Abstimmung zwischen Selbstlernphasen bzw. Selbstlernmedien und den Präsenzphasen sehr anspruchsvoll. Sie müssen gemeinsam mit den Programmverantwortlichen genau abwägen, welche Funktion welcher Studienbrief in welchem Studienmodul übernehmen soll (Seufert/Euler 2005). So sind neben der klassischen Reihenfolge – erst erfolgt der Studienbriefversand zu einer Thematik, dann findet das thematisch korrespondierende Präsenzseminar statt – prinzipiell auch andere Kombinationen denkbar, etwa indem im Anschluss an ein einführendes Präsenzseminar die Thematik mit Hilfe eines anschließend versandten Studienbriefs aufgefächert und vertieft werden soll. Des Weiteren erhöht die räumlich-zeitliche Entkoppelung zwar die Flexibilität und birgt Effektivitäts- und Effizienzpotenziale, sie bringt aber den Nachteil mit sich, dass sich die Kontakthäufigkeit zwischen Studierenden und Dozierenden verringert (Kerres 2002). So können die Lernfortschritte der Studierenden durch die Dozierenden nicht mehr so ohne Weiteres nachvollzogen werden und entsprechende Betreuungs- und Unterstützungsmaßnahmen werden nicht rechtzeitig eingesetzt.

Die genannten Nachteile können jedoch kompensiert werden, indem der Baustein „Studienbriefe“ möglichst eng mit solchen Komponenten einer Blended-Learning-Architektur verzahnt wird, die eher die Kommunikation und die soziale Einbettung der Studierenden betonen. Im Masterstudiengang Bildungsmanagement erfolgt diese Verbindung von Studienbriefen mit anderen methodisch-didaktischen Elementen in unterschiedlicher Form. So dient die Erarbeitung von themenspezifischen Studienbriefen für die gezielte Vorbereitung eines Planspiels während einer Präsenzphase, indem es nicht nur um die Anwendung des betriebswirtschaftlichen Wissens aus dem Studienbrief geht, sondern zusätzlich auch um Aspekte einer teambezogenen Kooperationsfähigkeit der Studierenden in einem ökonomisch geprägten Setting. Um die transferorientierte Auseinandersetzung mit Inhalten aus Studienbriefen zu fördern, werden diese Inhalte im Rahmen von Präsenzveranstaltungen neben Gruppenarbeiten auch in Impulsreferaten von Dozierenden und in Vorträgen und Workshops mit Fachexperten aus der Praxis des Bildungsmanagements veranschaulicht. Auch über die internetbasierte Lernplattform des Studiengangs werden Verbindungen zwischen Studienbriefen und eher kommunikativen Komponenten hergestellt, indem etwa Studierende und Dozierende in Diskussionsforen ihre Eindrücke, Erkenntnisse und Schwierigkeiten der Studienbriefthematik austauschen. Zusätzlich bietet eine Literaturdatenbank Recherchemöglichkeiten zu weiterführender themenspezi-

fischer Literatur und motiviert die Studierenden, ihre eigenen Rechercheergebnisse einzustellen und den anderen Studierenden im Sinne von „kommentierten Literaturempfehlungen“ zugänglich zu machen.

### **3. Form eines Studienbriefs**

Nachdem zunächst die Einsatz- und Gestaltungsmöglichkeiten von Studienbriefen im Masterstudiengang Bildungsmanagement skizziert wurden, wird im Folgenden auf die praktische Umsetzung der Studienbriefe eingegangen. Dazu werden die Benutzerführung in Studienbriefen und zentrale Gestaltungselemente vorgestellt und beispielhaft veranschaulicht (dies geschieht in Anlehnung an Gloger/Krummenauer-Grasser/Müller 2005).

#### **Benutzerführung**

Die Führung des Lesers erfolgt in den Studienbriefen des Instituts zunächst mit Hilfe eines Inhaltsverzeichnisses. Hiermit kann sich der Lernende einen ersten Überblick verschaffen. Für viele Lernende ist es über die rein verbale Darstellung der Inhalte hinaus eine Unterstützung, die Inhalte grafisch präsentiert zu bekommen. Aus diesem Grunde erfolgt im Anschluss an ein „herkömmliches“ Inhaltsverzeichnis ein Mindmap. Dieser Advanced Organizer führt den Leser durch die einzelnen Kapitel des Studienbriefs. Dabei wird jeweils das entsprechende Kapitel im Mindmap hervorgehoben, während die anderen Kapitel in den Hintergrund treten. Besonders Lesern mit einer grafischen Auffassungsgabe kommt diese Darstellungsform entgegen. Die Abbildung 1 zeigt beispielhaft den Advanced Organizer des Studienbriefs „Denkanstoß zum Studienbeginn“:

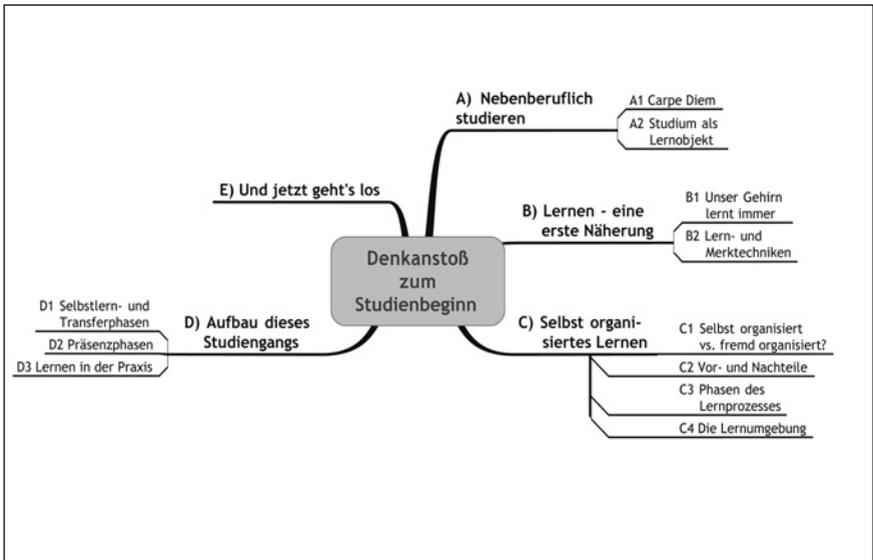


Abbildung 1: Advanced Organizer des Studienbriefs „Denkanstoß zum Studienbeginn“.

## Gestaltungselemente

Um die Studienbriefe zum einen abwechslungsreich und motivierend, zum anderen übersichtlich zu layouten, werden in den Studienbriefen des Instituts verschiedene Gestaltungselemente verwendet. Hierbei kommen sowohl Icons, die in einer Randspalte ihren Platz finden, als auch Kästen und bestimmte Hervorhebungen zum Einsatz. So können beispielsweise Definitionen oder Aufzählungen im Textfluss besonders hervorgehoben werden. Die folgende Übersicht zeigt die Icons, die in den Studienbriefen des Instituts Verwendung finden:

## Erklärung der verwendeten Icons:



Aufgaben, die zur (Selbst-) Reflexion anregen



Vorteile, positive Kritik



Aufgaben, die eine Aktivität fördern oder Wissen abfragen



Nachteile, negative Kritik



Literaturhinweise



Zusammenfassung



Hinweise auf Links im Internet



Lernziele



Verweis auf das Lernportal



Beispiel



I-Punkt: Interessante und wissenswerte Zusatzinformation

Abbildung 2: Icons der Studienbriefe des Instituts.

Einige der Icons sind selbsterklärend. Auf die Besonderheiten der Gestaltungselemente „Lernziele“, „Vor- & Nachteile“, „Definition“, „Marginalienspalte“ sowie den „I-Punkt“ wird nun näher eingegangen.

### a. Wo soll die Reise hingehen?

Zu Beginn jedes Studienbriefs wird festgehalten, welche Ziele aus Instituts-sicht mit dem Studienbrief erreicht werden sollen. Dieses Vorgehen fördert die Selbstdisziplin und die Klarheit der Autor(inn)en und der Studierenden. Die Anhaltspunkte für alle Beteiligten sind auch dann als sinnvoll zu betrachten, wenn davon auszugehen ist, dass sich die Studierenden ihre Ziele oft selbst stecken bzw. autonom entscheiden, welche Ziele sie verfolgen wollen.

Das Icon für Lernziele (siehe Abbildung 2) findet in den Studienbriefen seinen Platz in der Randspalte.

b. Den Blick aufs Wesentliche lenken

Aufzählungen von Vor- und Nachteilen sowie Definitionen bestimmter Begriffe sind wichtige Bestandteile eines jeden Studienbriefs und bedürfen entsprechender Hervorhebung. Sie unterstützen den Leser beim gezielten Erfassen und Lernen. Um diese Elemente direkt ins Blickfeld der Studierenden zu rücken, werden entsprechende Gestaltungselemente verwendet. So werden Vor- und Nachteile durch Icons gekennzeichnet, die der Abbildung 2 entnommen werden können. Abbildung 3 verdeutlicht die Darstellung von Definitionen:

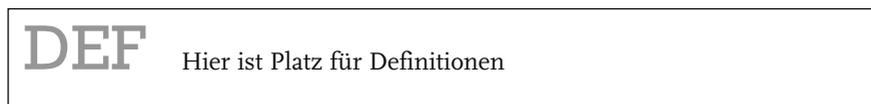


Abbildung 3: Gestaltung von Definitionen in Studienbriefen.

c. Kleine Highlights am Rande

Um auf besonders Merkwürdiges oder Interessantes aufmerksam zu machen oder um ein wenig Humor zu verbreiten, wurde die „Marginalienspalte“ am Rande eingeführt. Marginalien sollen den Studienbrief beleben, können als Gliederungshilfe bzw. Zusatzinformation dienen – und sie dürfen sowohl den Autoren als auch den Lesern Spaß machen.

Die Marginalien in der Abbildung 4 stammen aus dem Studienbrief „Denkanstoß zum Studienbeginn“ und befinden sich im Kapitel „Vergessen ist Aufräumen für das Gehirn“:

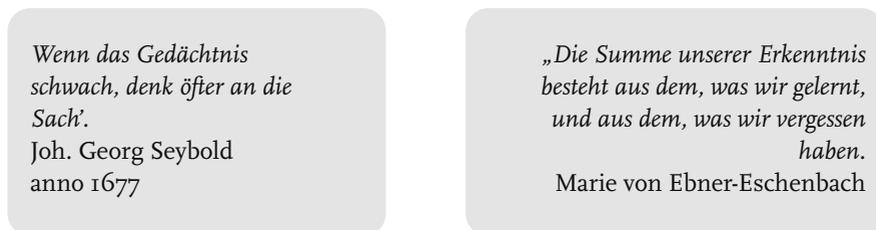


Abbildung 4: Beispiele für Marginalien.

d. Darf's ein bisschen mehr sein?

Häufig gibt es interessante Aspekte und Hintergrundinformationen, die etwas umfangreichere Erläuterungen benötigen und aus diesem Grunde nicht in die Marginalienspalte passen. Diese Inhalte werden in einem „I-Punkt-Kasten“ präsentiert. So können interessante Zusatzaspekte dargestellt werden, ohne den direkten Text- und Gedankenfluss dadurch zu stören. Das Beispiel in Abbildung 5 zeigt einen „I-Punkt-Kasten“ zum Thema Stablinienorganisation aus dem Studienbrief „Organisation von Bildungsinstitutionen“:



### **Herkunft von Stablinienorganisationen**

„Historisch gehen Stablinienorganisationen auf Stabskonzepte im militärischen Bereich zurück. Die Einrichtung von Generalstäben als Planungsorgane folgte dem Prinzip der Teilung von planender, anordnender und ausführender Tätigkeit. Erst gegen Ende des 19. Jahrhunderts wurde der Stabsgedanke in den Bereich der Wirtschaft übernommen. Angeregt durch die Leistungsfähigkeit des preußischen Generalstabes im Deutsch-Französischen Krieg 1870/71 untersuchte *Henry Fayol* die Möglichkeit, Stäbe auch im Unternehmen zur Unterstützung der Unternehmensleitung einzusetzen. *Fayols* Postulat nach der Einheit der Auftragserteilung wurde dabei nicht verletzt, da den Stabsmitarbeitern keine Weisungsrechte zustanden.“ (Schulte-Zurhausen, S. 275)

Abbildung 5: Beispiel für einen I-Punkt-Kasten.

### **Beispielseite**

Nachdem einige zentrale Gestaltungselemente skizziert wurden, soll abschließend ein beispielhafter Eindruck vermittelt werden, wie diese Elemente in den Studienbriefen des Masterstudiengangs Bildungsmanagement zum Tragen kommen. Dafür wird eine Seite aus dem Studienbrief „Organisation von Bildungsinstitutionen“ vorgestellt. Es können die Gestaltungselemente Vor- und Nachteile sowie Definition erkannt werden:

**Vorteile:**

- ⇒ klarer, übersichtlicher Aufbau
- ⇒ genaue Kompetenzabgrenzung
- ⇒ exakte Zuordnung der Verantwortung
- ⇒ leichte Kontrolle

**Nachteile:**

- ⇒ lange Dienst- und Informationswege
- ⇒ starke Beanspruchung der Instanzen durch Koordinationsaufgaben
- ⇒ starre, langsame Willensbildung
- ⇒ unnötige Belastung von Zwischeninstanzen
- ⇒ Gefahr der Filterung sowie Missdeutungen von Informationen sowohl auf dem Weg nach oben als auch nach unten

**D.3.2 Mehrliniensystem**

Das Mehrliniensystem geht auf das Funktionsmeister-System des amerikanischen Ingenieurs und Betriebsberaters F.W. Taylor (1856 – 1915) zurück (vgl. C.1.2). Er verfolgte die Idee, in Produktionsbetrieben eine Produktivitätssteigerung durch die Trennung von geistiger und körperlicher Arbeit zu erreichen. Dazu verzichtete Taylor auf das Prinzip der „Einheit der Auftragserteilung“. An seine Stelle treten die Prinzipien „Spezialisierung“, „Direkter Weg“, „Mehrfachunterstellung“. Der ehemalige „Universalmeister“ wird durch mehrere Spezialisten ersetzt. So kann es dann beispielsweise den „Maschinenmeister“, den „Verrichtungsmeister“ und den „Prüfmeister“ geben. Diese geben auf direktem Wege Anweisungen an die Ausführungsstellen (z.B. Arbeiter). Der einzelne Arbeiter ist dann den verschiedenen Meistern zugleich unterstellt.

**DEF** Im Mehrliniensystem ist jede Stelle einer Mehrzahl von Instanzen unterstellt, die jeweils für ein Spezialgebiet zuständig sind.

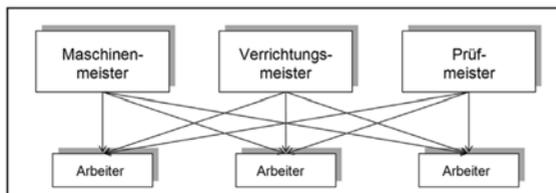


Abb. 11 Ursprung des Mehrliniensystems

## 4. Resümee

Der bisherige Einsatz von Studienbriefen im Masterstudiengang Bildungsmanagement hat gezeigt, dass es sich bei Studienbriefen zwar um ein „klassisches“, keinesfalls aber um ein „veraltetes Medium“ handelt. Unter Beachtung didaktischer und lernpsychologischer Aspekte sowie einer sinnvollen Verknüpfung innerhalb eines Blended-Learning-Konzeptes können die Vorteile des Studienbriefs voll ausgeschöpft und die Nachteile minimiert werden. So erhalten die berufstätigen Studierenden die Möglichkeit, sich unabhängig von ihren räumlichen und zeitlichen Präferenzen Studieninhalte anzueignen. Virtuelle Diskussionen über eine internetgestützte Lernplattform sowie reale Arbeitsgruppen in Präsenzphasen helfen darüber hinaus, die Inhalte zu vertiefen sowie noch offene Fragen zu klären.

## Literatur

---

- Gloger, H./Krummenauer-Grasser, A./Müller, U.** (2005): Leitfäden für die Autoren von Studienbriefen. Pädagogische Hochschule Ludwigsburg: Institut für Bildungsmanagement (internes Arbeitspapier).
- Keller, H./Beinborn, P./Boerner, S./Seeber, G.** (2004): Selbstgesteuertes Lernen im Fernstudium – Ergebnisse einer Studie an den AKAD-Privathochschulen. Schriftenreihe der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr, Nr. 4, Lahr.
- Kerres, M.** (2005): Didaktisches Design und eLearning. Zur didaktischen Transformation von Wissen in mediengestützte Lernangebote. In: Miller, D. (Hg.): eLearning – Eine multiperspektivische Standortbestimmung. Bern, S. 156-182.
- Kerres, M./Jechle, T.** (2002): Didaktische Konzeption des Tele-Lernens. In: Issing, L. J./Klimsa P. (Hg.): Information und Lernen mit Multimedia. Weinheim, S. 267-282.
- Gagné, R. M.** (1965): The Conditions of Learning. New York.
- Seufert, S./Euler, D.** (2005): Learning Design – Gestaltung eLearning-gestützter Lernumgebungen in Hochschulen und Unternehmen. SCIL-Arbeitsbericht Nr. 5, St. Gallen.