

# Von vage zu konkret

## Gestaltung eines organisationalen Identitätsfindungsprozesses

Joachim Preusse und Markus Deimann

*Mit klassischen Mustern folgenden Workshopabläufen gelang es dem im Rahmen der digitalen Transformation der Hochschullehre gegründeten Landesportal «Open Resources Campus NRW» seine zentralen Dokumente wie Leitbild, Markenidentität und Serviceportfolio mit vertretbarem Aufwand und unter Einbeziehung der Mitarbeitenden in der Geschäftsstelle zu entwickeln.*



Dr. Joachim  
Preusse

stellvertretender Geschäftsführer  
ORCA.nrw

**Kontakt:**  
joachim.preusse@rub.de



PD Dr.  
Markus Deimann

Geschäftsführer ORCA.nrw

**Kontakt:**  
markus.deimann@rub.de

Im Zuge der digitalen Transformation der Hochschullehre sind seit Anfang der 2000er-Jahre in mehreren Bundesländern zentrale Einrichtungen und Portale zur Unterstützung des digital unterstützten Lehrens und Lernens entstanden (Bremer et al., 2010). In Nordrhein-Westfalen (NRW) übernimmt diese Aufgabe das 2020 gegründete Landesportal «Open Resources Campus NRW» ([www.orca.nrw](http://www.orca.nrw)). Das Portal war in seinen Gründungsdokumenten hinsichtlich Aufgaben, Zielgruppen und insbesondere technologischer Konfiguration eher vage und oberflächlich, teils auch widersprüchlich bzw. überambitioniert, definiert und aufgrund dessen mit einer Vielzahl, teils unvereinbarer, Erwartungshaltungen in der Landesverwaltung und in den Hochschulen selbst konfrontiert. Es bestand also Bedarf nach einer Präzisierung des Gründungsauftrags, nach einer Priorisierung von Aufgaben und einer Profilschärfung nach außen. Dieser Bedarf wurde im Laufe der Jahre 2022 und 2023 zunächst technologisch beantwortet, und zwar durch eine Reduzierung der IT-Komponenten und -Dienste des Portals und eine daraus resultierende Reduzierung der technologiebezogenen Aufgaben innerhalb der Geschäftsstelle auf ein handhabbares Maß.

Um die Auftragspräzisierung, Aufgabenpriorisierung und Profilierung zu manifestieren, wurden im Zeitraum Dezember 2022 bis Dezember 2023 in einem strukturierten, partizipativen Vorgehen innerhalb der Geschäftsstelle ein Identitätsdefinitionsprozess durchgeführt, der in der Entwicklung von vier zentralen Dokumenten mündete: dem Leitbild, der Markenidentität, dem Serviceportfolio und der Qualitätspolitik von ORCA.nrw.

### Das Landesportal

Der Open Resources Campus NRW ist eine gemeinsame Betriebseinheit von 37 öffentlich-rechtlichen Hochschulen in Nordrhein-Westfalen. Das Land NRW finanziert ORCA.nrw aus Mitteln seiner Digitalisierungsoffensive. In der Geschäftsstelle arbeiten derzeit 15 fest angestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (einige in Teilzeit) sowie befristetes Projektpersonal. Gegründet wurde das Portal sowie die zugehörige Geschäftsstelle durch das Inkrafttreten einer Vereinbarung über die Errichtung der gemeinsamen Betriebseinheit im Dezember 2020 (Satzung). Dort ist die Zielsetzung folgendermaßen benannt: «Das Online-Landesportal trägt durch seine Aktivitäten dazu bei, dass in der Lehre an den NRW-Hochschulen die didaktischen Möglichkeiten einer digital geprägten Welt genutzt werden und die Studierenden die Lernziele ihrer Studiengänge besser erreichen. Es fördert im Bereich E-Learning die Zusammenarbeit zwischen den Hochschulen und macht ihre E-Learning-Aktivitäten landesweit sichtbar. Es unterstützt Online-Lernformate ebenso wie Blended Learning-Formate in der Präsenzlehre vor Ort, u. a. dadurch, dass die zur Verfügung gestellten Materialien in die Lehre eingebunden werden können. Insgesamt wird ein besonderer Schwerpunkt auf die Verbreitung und Unterstützung sogenannter offener Bildungsinhalte (Open Educational Resources = OER) gelegt.»

Technisch ist das Portal beschreibbar als verteiltes System miteinander vernetzter informations- und bildungstechnologischer Komponenten (Datenspeicher, Community-Tool, Learning-Management-System), die über eine zentrale Weboberfläche angesteuert werden können.

Die Mitarbeiter\*innen der Geschäftsstelle sind derzeit auf sechs aufgabenorientiert gebildete Teams verteilt (IT, Qualitätsmanagement, Kommunikation & Netzwerkkoordination, Content Management, OER-Referat, Projekte). Die nordrhein-westfälischen Hochschulen verfügen noch bis Ende 2024 über je eine «ORCA.nrw-Netzwerkstelle», die das Portal in ihrer Hochschule bekannt machen, zur Nutzung anregen und den OER-Gedanken vorantreiben. Die Koordination dieses 42-köpfigen «Netzwerk Landesportal» ist ebenfalls Aufgabe der Geschäftsstelle. Insgesamt ist ORCA.nrw damit nicht lediglich ein Internetportal, sondern ein mehrschichtiges, koordinationsintensives soziotechnisches System.

### Notwendigkeit einer Identitätsschärfung

Zentrale Ursache der notwendig gewordenen Identitätsfindung war, dass vor der Aufbauphase von Portal und Geschäftsstelle (Anfang 2021 bis ca. Mitte 2023) kein Proof of Concept (PoC) bzw. keine Machbarkeitsstudie erstellt wurde. Mit der etwa vom Bundesministerium für Bildung und Forschung 2016 geförderten und vom Deutschen Bildungsserver durchgeführten Machbarkeitsstudie (Deutscher Bildungsserver, 2016) lagen zwar erste Anforderungen an den Betrieb einer technischen Infrastruktur für offene Lehr- und Lernmaterialien vor, diese waren aber nicht

unmittelbar auf die spezifischen Bedarfe und Planungen bei ORCA.nrw transferierbar. Insoweit wurde also die technische, soziale und zeitliche Umsetzbarkeit des Vorhabens nicht validiert (zum Stellenwert von PoC-Studien in verschiedenen Anwendungsfeldern Jobin, Lemasson & Hooge, 2020). Stattdessen wurden Aufträge zum Portalaufbau – noch bevor die Geschäftsstelle hauptamtlich geleitet wurde – auf Basis von eher knappen, noch keine hinreichend präzise Aufbaugrundlage bietenden Ergebnisberichten zweier im Kern bildungswissenschaftlicher Vorprojekte vergeben. Die Auslassung dieses wesentlichen Zwischenschritts hat zu sich überlagernden und in wechselseitiger Abhängigkeit stehenden Herausforderungen geführt:

- Aufbau und Entwicklung der IT-Architektur, als verteiltes System konzipiert, waren nicht auf dem erforderlichen Niveau ausgearbeitet (z. B. fehlte eine abgestimmte Roadmap).
- Es gab kein Betriebsmodell und keine systematische Ermittlung der für den Aufbau und den Dauerbetrieb erforderlichen IT-Kompetenzen.
- Es fehlte ein Bewusstsein über die für den Neuaufbau und den Betrieb eines verteilten Systems typischen wechselseitigen Abhängigkeiten der von verschiedenen Partnerorganisationen zu leistenden IT-Aufgaben sowie der dazu zwingend erforderlichen Ressourcen und des notwendigen Zeitaufwands.
- Es lag kein schrittweise umsetzbarer technischer Projektplan vor, der den Aufbau zeitlich angemessen staffelt, klare Arbeitspakete definiert und die für die einzelnen Schritte notwendigen personellen Verantwortlichkeiten und Kapazitäten darstellt.
- Es wurden zahlreiche «Content-Projekte» mit je spezifischen Anforderungen an das Portal finanziert und umgesetzt, noch bevor das Portal lauffähig und die Geschäftsstelle für notwendige Abstimmungen mit den Projekten arbeitsfähig war.

Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass das Vorliegen eines PoC und eines technischen Projektplans das Aufkommen an nicht vorhergesehenen technischen und organisatorischen Anforderungen in der Aufbauphase deutlich reduziert hätte und bei Stakeholdern eine realistischere Erwartungshaltung bzgl. der Dauer des technischen und organisatorischen Aufbaus ausgelöst hätte.

In der Folge haben sich innerhalb des Spektrums der Stakeholder teils deutlich divergierende Erwartungshaltungen bzgl. der Aufgaben und technischen Services der Geschäftsstelle bzw. des Portals gezeigt. Drei zunächst unbearbeitete Konfliktlinien lassen sich identifizieren.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?**

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.