

Neue Medien in der Hochschule:
Optionen wahrnehmen – Chancen gestalten

CHE-Symposium
Karlsruhe, 18./19. Oktober 2000

1. Einleitung

Sehr geehrte Mitglieder der Landtage
Sehr geehrter, lieber Herr Minister von Trotha,
meine sehr verehrten Damen und Herrn,

die Zeiten sind unruhiger geworden – nicht nur für die Hochschulen, aber auch für diese.

Vom weltweiten Wettbewerb war ja bereits die Rede, vom Erscheinen kommerzieller Anbieter, die das Bildungsmonopol von Hochschulen bedrohen; neue Aufgaben gilt es zu schultern – ein Stichwort hier heißt „Lebenslanges Lernen“ –, und „unternehmerisches Handeln“ ist auch für Hochschulen längst kein Fremdwort mehr. Darüber hinaus bringen neue Hochschulgesetze mehr Deregulierung und damit zugleich mehr Autonomie und Eigenverantwortung für die Hochschulen bei der Bewältigung ihrer Aufgaben.

Das heißt: Die „entfesselte Hochschule“ beginnt, Gestalt anzunehmen. Autonomie, Wissenschaftlichkeit und Wirtschaftlichkeit Profilbildung und internationale Wettbewerbsfähigkeit gehören inzwischen zum Standardvokabular der Hochschulreform.

Und nun also auch noch „neue Medien“ ...

Ich kann verstehen, wenn sich bei manchem Chef, der nun wieder eine neue Sache aufgehalst bekommt, ein leichtes Stöhnen und Ächzen bei diesem Stichwort einschleicht, die fast verzweifelte Frage „ja was denn sonst noch alles?“

Wir müssen doch Haushalte globalisieren und Zielvereinbarungen schließen, Leitbilder verfassen und Strategien planen, Kosten „controllen“ und Mittel verteilen, Personalstrukturen verändern und neue Dienstrechte umsetzen. Nun auch noch Neue Medien und dann als Aufgabe der Hochschulleitungen? Das ist doch Sache der Professorenschaft, Aufgabe meiner Informatiker!

Meine sehr verehrten Damen und Herrn,

es stimmt: den Hochschulen wird viel zugemutet zur Zeit. Aber nicht aus frivolem Reform- und Veränderungsdrang. Was uns und nicht wenige Hochschulen treibt, ist vielmehr die Sorge, Anschluss zu verlieren, Anschluss

an eine Welt, die sich schnell und tiefgreifend wandelt. Und was uns anspornt, ist die Einsicht, dass es keineswegs zu spät ist – weil die wissenschaftliche Substanz der deutschen Hochschulen hervorragend ist. Die Frage für mich ist, ob wir uns organisatorisch für diesen weltweiten Bildungsmarkt bereits gut genug aufgestellt haben.

1.1 Optionen wahrnehmen – Chancen gestalten

„Den Wandel gestalten“ – so, Herr Minister, kann das Motto der heutigen Veranstaltung in der Tat beschrieben werden. Oder anders formuliert: Optionen, die vor uns liegen, müssen wahrgenommen, und Chancen, die sich eröffnen, müssen gestaltet werden. Und dabei sind die Chancen, die sich durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien für die Hochschulen eröffnen, von so weitreichender Bedeutung, dass sie nicht erst morgen oder übermorgen oder im Jahr 2010 ergriffen werden dürfen. Und wir müssen jetzt die Chancen, die wir haben, entschlossen ergreifen – auch wenn die letzte Kostenstelle noch nicht vollständig festgelegt ist.

Sie, die sie heute und morgen an dieser Veranstaltung teilnehmen, haben das erkannt und Ihre Optionen teilweise bereits in beachtliche Ergebnisse verwandelt.

1.2 Unterwegs wohin?

Eines ist aber sicher: Einfache Aufgaben sind dies beileibe nicht. Und auch die aktivste Hochschulleitung, die Medienentwicklung bereits zur „Chefsache“ erklärt hat, steht letztlich vor der Frage, wohin die Entwicklung eigentlich gehen wird. Und die ernüchternde Antwort lautet: Wir wissen es nicht!

Gerade deswegen sind große Spielräume für eigenverantwortliches, autonomes Handeln erforderlich. Und gerade deswegen dürfen wir nicht alles im vornherein festlegen, regulieren, reglementieren. Wir brauchen Weichenstellungen, und wir brauchen Entscheidungen; aber wir müssen auch Fehler zulassen und Möglichkeiten zum Korrigieren und Nachjustieren schaffen. Gewiss: Wir brauchen dazu aktive, ja proaktiv handelnde Hochschulleitungen und Dekanate; aber wir brauchen auch und genauso dringend weitsichtige Ministerien, die lieber einmal zu wenig als einmal zuviel in das Geschäft ihrer Hochschulen intervenieren.

Kurz: Wir brauchen Luft zum Atmen, und das ist dann die „Luft der Freiheit“, die über den Hochschulen „weht“, wie es der Leitspruch der Stanford University zum Ausdruck bringt.

Oder wie ich sage, wir brauchen die entfesselte Hochschule.

Und dennoch: Auch wenn die Entwicklung offen, nicht vorhersehbar ist, es gibt gewisse Anhaltspunkte; es gibt Erfolgsgeschichten, Modelle für „good practice“. Und einige davon werden in den beiden Tagen dieses Symposiums dargestellt. Nicht im hohen Ton des Cyber Talk, der bei ähnlichen Anlässen so häufig zu

vernehmen ist. Sondern aus der eher nüchternen, aber nicht weniger anspruchsvollen Perspektive einer Hochschulentwicklung, die *Medienentwicklung* auch und in erster Linie *als Strategie- und Organisationsentwicklung* an Hochschulen versteht.

Warum diese Wahl der Perspektive – Medienentwicklung als Organisations- und Strategieentwicklung?

2. Medienentwicklung als Organisationsentwicklung

Es steht außer Frage: In der Entwicklung und im Einsatz neuer Medien liegt ein enormes Potenzial für Innovationen an unseren Hochschulen. Diese Einsicht ist hinreichend bekannt, und in der Tat ist auch an deutschen Hochschulen eine Vielzahl von innovativen, kreativen und international konkurrenzfähigen Projekten zu finden, wie wir aus allen internationalen Symposienvergleichen wissen.

Ganz besonders überzeugende Beispiele dafür sind die Projekte, die im Landesprogramm „Virtuelle Hochschule Baden-Württemberg“ gefördert werden – aber nicht nur. Mehr dazu im Laufe des heutigen Tages.

Was mich aber besonders umtreibt, ist allerdings die Frage: Wie können innovative Entwicklungen in der technologiegestützten Lehre in *nachhaltige* Strukturveränderungen und Qualitätsverbesserungen an den Hochschulen überführt werden? An dieser Frage wird sich letztlich auch die internationale Wettbewerbsfähigkeit unserer Hochschulen entscheiden.

2.1 Zur Nachhaltigkeit der Medienentwicklung

Denn eines ist sicher: Nur eine *nachhaltige* Medienentwicklung, die Bestandteil des Konzeptes von Hochschulen, Fakultäten und Studiengängen wird, kann die hochgesteckten Erwartungen erfüllen, die mit ihrem Einsatz verbunden werden. Wir haben weltweit führende Projektergebnisse und Prototypen vorzuweisen. Können wir sie als Produkte in einen weltweiten Wettbewerb einbringen? Aus zwei Gründen habe ich den Eindruck, dass wir in Deutschland noch schlecht aufgestellt sind für diesen weltweiten virtuellen Wettbewerb:

1. werden Medienprojekte in erster Linie nach dem Modus der Forschungsförderung finanziert, d.h.: Die Förderung erfolgt auf Antrag, projektorientiert und damit von vornherein mit zeitlicher Befristung. Die Frage, wie eine Überführung in den Echtbetrieb erzielt werden kann, liegt dagegen eher außerhalb des Förder- und des Forschungsinteresses. Zudem schwächt die Genehmigung von Projektideen durch Dritte die übergreifenden inhaltlichen, organisatorischen und strategischen Bezüge zur jeweiligen Hochschule als Institution;
2. haben wir in Deutschland keine Tradition in der Entwicklung von Strategien für ganze Hochschulen oder Fakultäten. Traditionell sind wir auf Lehrstühle

orientiert. Insofern ist Medienentwicklung derzeit noch kaum Gegenstand der strategischen Entwicklungsplanung von Hochschulen, höchstens einzelner Lehrstühle. Institutionelle Prioritätensetzungen zugunsten der Entwicklung und des Einsatzes von IT für Lehr- und Ausbildungszwecke sind noch immer selten. Und Haushaltsmittel für die hochschulinterne Medienentwicklung gibt es kaum.

Medienentwicklung ist aber nicht mehr durch einzelne Lehrstuhlaktivitäten zu bewerkstelligen. Vielmehr bedarf es des integrierten Einsatzes einer Vielzahl von Fachleuten verschiedenster Disziplinen, die gemeinsam auf ein Ziel zuarbeiten müssen, nämlich auf ein Curriculum: Diejenigen, die das Fachknow-how liefern, diejenigen, die es didaktisch/designerisch aufbereiten, diejenigen, die es informationstechnisch verbreiten können. Diese Form der Zusammenarbeit erfordert eine völlig neue organisatorische planerische und kommunikative Kraft in den Hochschulen, die bei uns nicht sehr stark ausgeprägt ist.

Daher ist das inzwischen geläufige Diktum einer „Hochschulentwicklung durch Neue Medien“ um seinen Umkehrschluß zu erweitern, d.h. um den Hinweis auf die Notwendigkeit einer Hochschulentwicklung, die auf die Stärkung der institutionellen Handlungsfähigkeit von Hochschulen zielt und damit erst die Voraussetzung schafft für eine nachhaltig wirkende Medienentwicklung *in der Verantwortung der Hochschulen selbst*.

2.3 Anforderungen ...

... an die Hochschulpolitik

Hochschulpolitisch bedeutet dies: Medienentwicklung muss in erster Linie an den bestehenden Hochschulen gefördert werden. Ihre Strategiefähigkeit in Richtung auf „Virtualisierung“ zu fördern, sie bei der Entwicklung innovativer und qualitativ hochwertiger IT-gestützter Studienangebote zu unterstützen und ihnen damit den Wandel zur „Alma mater virtualis“ zu erleichtern – dies sind hochschulpolitische Anliegen, die auf dem gegenwärtigen Stand sowohl der Hochschulentwicklung als auch der Medienentwicklung mit hoher Priorität verfolgt werden müssen.

Landesbezogene Virtuelle Hochschulen halte ich für fruchtbar auf dem Weg dahin, sie können aber als eigenständige Institutionen nicht das Ziel sein. Sehr skeptisch bin ich bezogen auf bundesbezogene virtuelle „Super“-Strukturen, auf Portale, die Teilelemente oder Wissensmodule lediglich sammeln und weiterverteilen. Auch sie sind ein Schritt, aber nicht das Ziel.

... an die Hochschulen

Im Gegenzug bedeutet das für die Hochschulen: Sie müssen ihre Strategioptionen kennen; sie müssen sie wahrnehmen und in kreativer Weise

in innovative Modelle und Lösungen umsetzen. Denn ohne strategische Absicherung auf Hochschulebene, ohne Einbettung in ein passendes strategisches Entwicklungskonzept werden Einzelinitiativen zur Medienentwicklung auf Dauer nicht den gewünschten Erfolg erzielen.

Lassen Sie mich versuchen, einige dieser Strategieoptionen, wie sie sich mir augenblicklich darstellen, für Hochschulen auf dem Weg zur „Alma mater virtualis“ zu skizzieren. Virtuelle Hochschule heißt nun nicht, und das scheint mir eines der wesentlichsten Missverständnisse zu sein: alles läuft nur noch übers Netz. Irgendwo sitzt ein Professor, der Vorlesungen ins Netz stellt, die dann von Studierenden irgendwo auf der Welt konsumiert werden. Virtualisierung ist bedeutend vielfältiger. Ich will das an folgendem Virtualisierungswürfel verdeutlichen, der gleichzeitig die strategischen Handlungsoptionen offenlegt, die Hochschulen haben.

3. „Alma mater virtualis“: Strategische Optionen

Die Alma mater virtualis kann sich danach, wenn man die einzelnen Optionsbereiche dichotomisiert in insgesamt acht Aktionsfeldern bewegen:

- im grundständigen Studium bzw. der wissenschaftlichen Weiterqualifizierung (Nachwuchsausbildung) *oder*
-
- in der (berufsbegleitenden) Weiterbildung;
- bezogen auf die Fokussierung
- im Rahmen von „Präsenz“-Angeboten „on campus“ *oder*
-
- als Fernstudienangebote mit „off campus“-Fokussierung;
- bezogen auf den IT-Einsatz
- mit einer eher geringeren, punktuell an einzelnen Modulen ansetzenden Nutzung IT-gestützter Lehre und in der Umkehrung dann einem hohen Anteil an persönlicher face-to-face-Betreuung *oder*
- mit einem am Gesamtumfang des Programms, hohen Grad an IT-Einsatz, bis hin zu einer vollständigen Durchführung „übers Netz“.

Welche Strategieoptionen ergeben sich aus dieser Unterscheidung für Hochschulen?

3.1 „On campus“-Optionen

Zunächst zu den Einsatzmöglichkeiten „on campus“

- IT-gestütztes Lehren und Lernen wird im Rahmen der grundständigen Lehre „on campus“ praktiziert. Nutznießer sind dabei die an der Hochschule eingeschriebenen Studierenden, die Teile ihres Studiums „im Netz“ absolvieren. Das Lernen am PC ersetzt z.T. den Gang zum

Hörsaal; Gruppenarbeit – in „real life“ bzw. netzbasiert in verteilten Gruppen – tritt an die Stelle einer Massenveranstaltung.

- Ein ähnliches Szenario ist für die Graduiertenausbildung denkbar: verteiltes Lernen, kooperatives und kollaboratives Lernen in virtuellen Graduiertenkollegs wird möglich. Diese Option ist für forschungsintensive Hochschulen interessant.
- Eine andere Form des Medieneinsatzes ist die im Rahmen von Teleteaching-Szenarien im grundständigen Studium, wobei Lehrinhalte importiert wie auch exportiert werden können.

Der IT-Einsatz im Rahmen dieser Optionen – oder der „Virtualisierungsgrad“ von Angeboten – kann dabei durchaus variieren: Einzelne Lehr-/Lernmodule, ganze Lehrveranstaltungen bis hin zu kompletten Studienabschnitten können mediengestützt durchgeführt werden.

Einiges spricht dafür, dass zumindest für das grundständige Erststudium, also für den Frischling, eine on-campus-Strategie mit niedrigerem IT-Einsatz sinnvoll ist. Also der Würfel links oben vorne.

Auch in der Weiterbildung „on-campus“ ist der Einsatz von IT möglich – in Ergänzung zu den im Präsenzmodus durchgeführten Schulungen, um den Beteiligten ein höheres Maß an räumlicher und zeitlicher Flexibilität zu bieten oder um eine qualitative Weiterentwicklung des Angebots zu realisieren.

3.2 „Off campus“-Optionen

Bei den Einsatzmöglichkeiten „off campus“ eröffnen sich folgende Optionen:

- Angebote in der Weiterbildung, die teilweise oder vollständig „übers Netz“ abgewickelt werden. Dies kann ein auch finanziell interessantes „Geschäftsfeld“ für „traditionelle“ Hochschulen auch in der Wahrnehmung des gesetzlichen Weiterbildungsauftrags sein. Hochschulen, die sich für diese Option entscheiden, entwickeln sich im Weiterbildungsbereich zu „Fernuniversitäten.“
- Oder es werden Angebote entwickelt, die aber nicht an der Hochschule selbst durchgeführt, sondern vermarktet werden – etwa im Bereich der „Corporate education“, wo Hochschulen als Inhaltsanbieter (Content provider) für Corporate Universities in Erscheinung treten.

Es spricht einiges dafür, dass für die Weiterbildung die off-campus-Strategie mit hohem IT-Anteil – also der Würfel rechts unten hinten - eine sehr sinnvolle Strategie ist.

- Ähnliches ist im grundständigen Studium denkbar: Lehrinhalte, Lehrmodule oder Lehrprogramme können exportiert werden, etwa im Rahmen von Hochschulkonsortien; sie können aber auch vermarktet

werden, z.B. gegenüber kommerziellen Anbietern, die sich Hochschulen als Partner für die Inhalts- und Angebotserstellung suchen, die Angebote dann aber unter ihrem eigenen Namen und auf ihrer eigenen Plattform anbieten.

Gerade an diesem Beispiel wird deutlich: Die Medienentwicklung an und von Hochschulen eröffnet völlig neue Möglichkeiten zu „unternehmerischem“ Handeln. Dabei muss es nicht zwangsläufig darum gehen, zusätzliches Einkommen zu generieren – obwohl dies im Rahmen einer Diversifizierung von Einnahmequellen durchaus sinnvoll und wünschenswert wäre; „unternehmerisches“ Handeln kann sich auch auf Entscheidungen nach dem Motto „make or buy“ beziehen:

Muss an einer Hochschule alles selbst gemacht werden, oder können nicht bestimmte Leistungen ausgelagert und bestimmte Inhalte erworben anstatt selbst generiert werden? Muss die multimediale Aufbereitung an der Hochschule selbst stattfinden, oder können die dafür erforderlichen Leistungen nicht eingekauft werden?

4. „Alma mater virtualis“: organisatorische Implikationen und Geschäftsmodelle
Was bedeutet dies für das Leistungsspektrum einer Hochschule – oder anders ausgedrückt: für die hochschulinterne Wertschöpfung?

Ich will versuchen, Ihnen dies an folgendem Grundmodell für die hochschulinterne Wertschöpfung zu verdeutlichen:

Neues Wissen wird in unterschiedlichen Forschungskontexten generiert.
Das für die universitäre Lehre relevante Wissen wird zu Lehrprogrammen verdichtet,
in Studiengänge bzw. andere Lehrangebote integriert und multi-medial aufbereitet.
Mit entsprechender administrativer Unterstützung (z.B. Studentenverwaltung) werden diese Inhalte vermittelt;
die Prüfung und Zertifizierung von erworbenem Wissen steht am Ende des Prozesses.

Bisher machen die Hochschulen alles selbst – bis auf die Übernahme von Forschungsergebnissen anderer Hochschulen. Das muss aber unter der Nutzung von Virtualität nicht so bleiben. Ich will aus der Vielzahl strategischer Optionen nur zwei herausgreifen an den beiden Enden der Wertschöpfungskette:

In einem Kooperationsmodell kann sich die Wertschöpfung auf die tatsächliche Lehre und auf die abschließende Prüfung bzw. Zertifizierung von Lernleistungen beschränken. In einer „unternehmerischen Partnerschaft“ mit anderen Hochschulen, mit Forschungseinrichtungen (Fraunhofer richtet z.B. virtuelle Studiengänge ein!) oder anderen (kommerziellen) Anbietern werden Inhalte und die entsprechenden Service-Leistungen zur Programmdurchführung erworben bzw. eingekauft.

Aber auch der umgekehrte Fall ist denkbar:

Hochschulen treten als Anbieter von Lehrangeboten auf, die dann von anderen Einrichtungen – kommerziellen wie nicht-kommerziellen – durchgeführt werden. Die Corporate Universities gehen nach diesem Modell vor.

5. Fazit

Meine Damen und Herren,

Lassen Sie mich zusammenfassen. Erstens: das Thema, dem wir uns heute und morgen zuwenden, ist mehr als ein Anhang zum eigentlichen Geschäft der Hochschulen; und es ist mehr als ein Nebenschauplatz der allgemeinen Hochschulentwicklung und der Reformen, die an den Hochschulen dieses Landes stattfinden. Dies im Zeitalter der Globalisierung und der Digitalisierung, von Internet und e-business zu glauben, wäre naiv und für die weitere Entwicklung unserer Hochschulen geradezu fatal. Denn ich bin der festen Überzeugung:

To ,e' or not to be – that is the question.

2. Auf der anderen Seite: „Die“ virtuelle Hochschule gibt es nicht. Es gibt für Hochschulen auf ihrem Weg zur „Alma mater virtualis“ kein Standardvorgehen, keinen „Königsweg“ der Virtualisierung. Was es gibt, sind unterschiedliche Strategieoptionen, und diese müssen auf ihre Relevanz und Realisierungschancen hin geprüft werden – mit Blick auf die jeweils eigene Tradition und Struktur einer Hochschule, mit Blick auf ihre besonderen Kompetenzen und Ressourcen und vor dem Hintergrund ihrer generellen strategischen Orientierung.

Unterschiedliche strategische Zielsetzungen in der Medienentwicklung münden dann in unterschiedliche Organisations- und „Geschäfts“-Modelle, die auf institutioneller Ebene und in Eigenverantwortung der Hochschulen ausgestaltet werden müssen. Das wiederum bedeutet: Medienentwicklung muss künftig viel stärker als *Managementaufgabe* denn als Forschungsaufgabe begriffen werden, als Teil einer *wissenschaftseigenen* Organisations-, Struktur- und Strategieentwicklung, die auf den einschlägigen Kompetenzen von Hochschulen in der Forschung und in der Lehre aufbaut.

6. Zum Programm: Uni-www.ersity.de

Diese strategische und organisatorische Differenzierung findet auch ihren Niederschlag in unserem Programm für den heutigen und morgigen Tag. Wie Sie es von CHE-Symposien gewohnt sind, haben wir eine internationale Perspektive einerseits und zeigen darüber hinaus praktische Beispiele aus Deutschland. Es sind weder Patentrezepte noch Musterlösungen. Es sind vielmehr Einladung zum Nachdenken – zum Nachdenken über das, was für die eine oder andere Hochschule auf ihrem Weg zur Alma mater virtualis hilfreich und lehrreich sein könnte.

Für die internationale Perspektive steht unser Kooperationspartner und Ko-Sponsor, das Center for Studies in Higher Education an der UC Berkeley, einer Einrichtung, mit der wir in der Vergangenheit bereits eng zusammengearbeitet haben. We are glad an proud, that you are with us today Diane Harley.

Die nationale Perspektive wird repräsentiert durch den zweiten Partner, das Landesprogramm „Virtuelle Hochschule“ des Landes Baden-Württemberg. Ihnen Herr Minister von Trotha herzlichen Dank für Ihre Mitwirkung und Mitfinanzierung.

Wir starten mit einem Blick nach Stanford, zum Stanford Learning Lab, einer zentralen Einrichtung mit strategischem Auftrag des Präsidenten der Universität: Die Wettbewerbsfähigkeit der Ausbildung in Stanford hängt im wesentlichen vom Einsatz neuer Medien ab, so die Diagnose; und das Learning Lab ist das zentrale Instrument eines auf dieses Ziel hin ausgerichteten „Change management“-Prozesses. Wie das funktioniert, und was bislang erreicht wurde, präsentiert Ihnen nunmehr Larry Friedlander, den ich sehr herzlich bei uns begrüße.