

Programmbeirat

**Leitlinien**  
**für die Medienentwicklung**  
**an den Hochschulen in Baden-Württemberg**

Dezember 2001

## Inhaltsverzeichnis

<b>I.</b>	<b>Stand und Perspektiven der Medienentwicklung.....</b>	<b>3</b>
	1. ENTWICKLUNGSSTAND.....	3
	2. BEWERTUNG .....	4
	3. ALLGEMEINE EMPFEHLUNGEN .....	5
	4. LEITLINIEN FÜR DIE MEDIENENTWICKLUNG .....	7
<b>II.</b>	<b>Strategischer Entwicklungsrahmen.....</b>	<b>9</b>
	1. „BILDUNGSMARKT“.....	9
	1.1 HINWEISE UND EMPFEHLUNGEN AN DIE HOCHSCHULEN.....	9
	1.2 HINWEISE UND EMPFEHLUNGEN AN DAS LAND .....	13
	2. ORGANISATIONSENTWICKLUNG .....	16
	2.1 HINWEISE UND EMPFEHLUNGEN AN DIE HOCHSCHULEN.....	16
	2.2 HINWEISE UND EMPFEHLUNGEN AN DAS LAND .....	19
	3. QUALIFIZIERUNG UND PERSONALENTWICKLUNG .....	22
	3.1 HINWEISE UND EMPFEHLUNGEN AN DIE HOCHSCHULEN.....	22
	3.2 HINWEISE UND EMPFEHLUNGEN AN DAS LAND .....	24
	4.FINANZIERUNG .....	26
	4.1 HINWEISE UND EMPFEHLUNGEN FÜR DIE HOCHSCHULEN.....	26
	4.2 HINWEISE UND EMPFEHLUNGEN AN DAS LAND .....	27

# **I. Stand und Perspektiven der Medienentwicklung<sup>1</sup>**

---

## **1. Entwicklungsstand**

Medieneinsatz und Medienentwicklung in Baden-Württemberg sind gekennzeichnet durch eine große Zahl verschiedener Projekte und Initiativen an den Hochschulen und Berufsakademien des Landes. Sie gehen zumeist auf das persönliche Interesse und Engagement einzelner Hochschullehrer zurück, die mit hohem Einsatz und unter oft nicht gerade einfachen Randbedingungen beachtliche Beiträge zur Entwicklung neuer Medien und zu deren Einsatz in der Hochschularbeit geleistet haben.

Diese Projekte entstanden nicht zuletzt auch dank der intensiven Förderung des Medieneinsatzes durch die Landesregierung. Derzeit werden ca. 20 größere Entwicklungsprojekte aus Mitteln des Landes und des Bundes gefördert. Die intensivste und zugleich weithin sichtbare Landesförderung galt dem Programm „Virtuelle Hochschule Baden-Württemberg“ und der Initiative „Mediengestützte Studiengänge“ mit insgesamt 50 Mio. DM. Darüber hinaus fördert das Land medienrelevante Entwicklungsvorhaben mit weiteren 1,5 Mio. DM pro Jahr.

Die direkte staatliche Stimulierung der Medienentwicklung erfolgte bisher im Wesentlichen durch Sonderprogramme und Drittmittel, mit deren Hilfe ausgewählte Projekte, zumeist im Bereich der Erstellung von Lehrmaterialien, durchgeführt werden konnten. Parallel dazu sollen erhebliche Investitionen in die technische Infrastruktur (z.B. für Hochleistungsnetze) und in den Hochschulen (z.B. für Medienlabore) sowie der gezielte personelle Ausbau des Arbeitsgebietes „mediengestütztes Lehren und Lernen“ (z.B. durch Professuren für Mediendidaktik) günstigere Voraussetzungen für eine intensive, breite und nachhaltige Mediennutzung in den Hochschulen Baden-Württembergs schaffen.

Weitere Vorhaben zur direkten Förderung der Medienentwicklung an den Hochschulen aus Mitteln der „Zukunftsoffensive III“ sind geplant. Dabei soll der Schwerpunkt auf mediengestützten Weiterbildungsangeboten liegen, deren Förderung und Vermarktung eine noch zu gründende Agentur übernehmen soll.

---

<sup>1</sup> Unter „Medienentwicklung“ wird hier das gesamte Spektrum elektronischer bzw. digitaler und „neuer“ Medien und ihrer Nutzung auf der Basis leistungsfähiger it-Strukturen verstanden.

## 2. Bewertung

Der Programmbeirat hat sich im Laufe seiner Arbeiten davon überzeugen können, dass von den Initiativen und Fördermaßnahmen des Landes entscheidende Weichenstellungen für die Medien- und Hochschulentwicklung ausgegangen sind. Was die Intensität und Breite der Medienanwendung in den Hochschulen betrifft, liegt Baden-Württemberg damit zweifellos an der Spitze der deutschen Bundesländer. Obwohl die noch vor zwei Jahren festzustellende Euphorie über die Potenziale, Chancen und Folgewirkungen neuer Medien in den Hochschulen inzwischen einer wesentlich nüchterneren Beurteilung Platz gemacht hat, ist der Beirat davon überzeugt, dass das Land den eingeschlagenen Weg konsequent fortsetzen, Ergebnisse und Erfahrungen aus den bisher durchgeführten Medienentwicklungsprojekten konsolidieren und seine weiteren Aktivitäten darauf aufbauen sollte.

Bei der Erarbeitung künftiger strategischer Handlungsleitlinien sollte aber auch bedacht werden, dass die bisherige Förderung des Medieneinsatzes und der Medienentwicklung an den Hochschulen gewisse Grenzen und Schwachpunkte gezeigt hat:

1. Trotz des hohen Innovationspotenzials der verschiedenen Einzelprojekte konnten nachhaltige Strukturveränderungen in den Hochschulen bislang nur in Teilbereichen erreicht und Projektergebnisse nicht im eigentlich wünschenswerten Ausmaß in den Regelbetrieb der Hochschullehre integriert werden. Dies ist u.a. darauf zurückzuführen, dass die Medienentwicklung bisher überwiegend Projektcharakter besaß, unter forschungsnahen Fragestellungen als Exploration multimedialer Lehr- und Lernformen betrieben und durch „Drittmittel“ gefördert worden ist. Eine solche Akzentuierung setzt zwar an den Interessen engagierter Hochschullehrer an und führt zu anspruchsvollen Projektzielen, interessanten Projektstrukturen und –ergebnissen. Allerdings verleitet sie auch dazu, organisatorisch-strukturelle Aspekte der Hochschulentwicklung, d.h. die Organisationsentwicklung, zu vernachlässigen. Anliegen wie eine breite Implementierung oder Alltagstauglichkeit von Projektergebnissen (wie z.B. einzelnen Inhaltsmodulen) und deren Nutzung im Regelbetrieb der Hochschule sind dabei eher in den Hintergrund getreten; die Projekte sind nicht als Teil einer strategischen Gesamtkonzeption der einzelnen Hochschulen oder der Landeshochschulpolitik verstanden worden. Will man dies künftig vermeiden, ist ein Perspektivenwechsel von der Medienerforschung und –exploration zur nachhaltigen Medienentwicklung und –implementation erforderlich. Dafür bedarf es geeigneter Programmstrukturen und organisatorischer Vorkehrungen, die es den Hochschulen ermöglichen, Felder und Wege für eine nachhaltige Medienentwicklung zu erkunden und dabei gleichzeitig selbst Gegenstand dieser Szenarien und Reformaktivitäten zu sein.

2. Medienspezifische Anliegen und Entwicklungsvorhaben konnten bislang noch nicht fest in das „normale“ Koordinierungs- und Steuerungsbesteck der Landes-Hochschulpolitik eingebaut werden. Insbesondere die Integration der speziellen Förderprogramme in das Regelsystem der staatlichen Hochschulfinanzierung steht noch aus.
3. Die Förderung der Medienentwicklung an den Hochschulen konzentrierte sich bisher auf den Einsatz neuer Medien in Studium und Lehre. Im Vordergrund standen die Entwicklung technischer Voraussetzungen und die Möglichkeiten zur Aufbereitung und Verbreitung von Inhalten. Dagegen wäre es wünschenswert, IT-Konzepte in den Blick zu nehmen, die das Aufgaben- und Tätigkeitsspektrum der Hochschulen in Forschung und Lehre, Studium und Weiterbildung mit der Administration und mit allen dazu gehörenden Serviceleistungen berücksichtigen und diese Teilprozesse möglichst weitgehend zu verbinden suchen. Längerfristiges Ziel sollte eine möglichst nahtlose Nutzung digitaler Medien für alle Kernaufgaben der Hochschulen und für deren interne Prozessen sein.

Nach Auffassung des Beirats sind diese Defizite keineswegs singulär für die Förder- und Entwicklungsbedingungen in Baden-Württemberg. Vielmehr spiegeln sie Problemlagen wider, die sich in ganz analoger Weise auch in anderen (Bundes-)Ländern zeigen; sie sind daher gewissermaßen symptomatisch für den derzeitigen Stand der Medien- und Hochschulentwicklung in Deutschland.

### **3. Allgemeine Empfehlungen**

In Anbetracht dieser Defizite und Desiderate empfiehlt der Beirat eine partielle Neuorientierung bei der Förderung der Medienentwicklung und des Medieneinsatzes in den Hochschulen. Diese betrifft sowohl die Landesebene und die Aktivitäten des Ministeriums als auch die Hochschulen. Dabei versteht der Beirat die folgenden Empfehlungen als allgemeine Konsequenzen aus den soeben diagnostizierten Grenzen und Schwachstellen der bisherigen Aktivitäten:

#### **Empfehlung 1**

„Virtualisierung“ bietet große Chancen für die Verbesserung des strategischen Erfolgspotenzials der Hochschulen. Dafür wird aber sowohl in der staatlichen Hochschulsteuerung als auch an den einzelnen Hochschulen in der Medienentwicklung ein Wechsel von der Projektförderung zur strategisch orientierten Organisationsentwicklung nötig, die auf eine systematische Integration digitaler Medien in möglichst viele Bereiche der Hochschularbeit abzielen sollte.

#### **Erläuterung:**

Medienentwicklung an und durch Hochschulen ist kein „Sondertatbestand“, sondern muss als integraler Bestandteil der *allgemeinen* Hochschulentwicklung

verstanden und behandelt werden. An erster Stelle bedeutet das, den Medieneinsatz und dessen Förderung mit Blick auf institutionelle Strategien und Prioritäten zu gestalten: Über geeignete Felder, Formen und Geschäftsmodelle für die Medienentwicklung lässt sich nur unter einem solchen Blickwinkel sinnvoll entscheiden. Zwar kann die Mediennutzung auch aus sich heraus die Hochschulentwicklung vorantreiben und zu einem wichtigen Baustein der Organisationsentwicklung an Hochschulen werden. Allerdings kann es keine nachhaltige Medienentwicklung geben, wenn ein eigenverantwortliches und strategisch orientiertes Handeln der Hochschulen durch die Rahmenvorgaben weder gestattet noch verlangt wird. Insoweit ist jede Hochschule gefordert, vor dem Hintergrund der staatlichen Rahmenbedingungen und Förderaktivitäten in ihrer institutioneller Eigenverantwortung ein möglichst kohärentes Szenario für die jeweils zu ihr „passende“ Form der Medienentwicklung und –nutzung zu erarbeiten.

### **Empfehlung 2**

Medienentwicklung als Organisationsentwicklung zu betreiben erfordert eine Normalisierung von Förderpolitiken. Denn wenn sie nachhaltige Wirkungen zeitigen sollen, müssen medienorientierte Fördermaßnahmen in den Gesamtkontext der Hochschulentwicklung eingebettet und auf das Instrumentarium zur Steuerung und Finanzierung der Hochschulen und ihrer Aufgaben abgestimmt werden.

#### ***Erläuterung:***

Die hier empfohlene Normalisierung der Medienentwicklung und ihre Verknüpfung mit der allgemeinen Hochschulentwicklung des Landes hat jeweils unterschiedliche Konsequenzen für das Land und für die Hochschulen: Während ersteres medienspezifische Anliegen nach Maßgabe seiner politisch-strategischen Ziele bei der regulären staatlichen Hochschulfinanzierung berücksichtigen sollte, müssen die Hochschulen ihr Vorgehen bei der Medienentwicklung an Entwicklungsprioritäten ausrichten, wie sie etwa im Hochschulentwicklungsplan niedergelegt sind. Beide Wege können und müssen parallel zueinander beschritten werden.

### **Empfehlung 3**

Medienentwicklung bedeutet eine Herausforderung für *alle* Aufgabenbereiche von Hochschulen, einschließlich der administrativen Prozesse. Die Wechselwirkungen zwischen Technik und Geschäftsmodellen sollten für den Aufbau eines möglichst medienaffinen Arbeitsumfeldes auf der Basis von Prozessanalysen genutzt werden. Inhalte, technische Infrastrukturen und Support-Dienste sind zu gestalten.

#### ***Erläuterung:***

Medienentwicklung darf sich nicht länger nur auf die Lehre, d.h. auf die Produktion und Nutzung multimedial aufbereiteter Lehrinhalte, deren Anwendung,

Verbreitung und Verwaltung beschränken. Um das Potenzial digitaler Medien für die Kernaufgaben der Hochschule optimal ausschöpfen zu können, bedarf es auch einer leistungsfähigen IT-Infrastruktur, die gute Voraussetzungen für IT-gestützte Arbeitsformen in Lehre, Forschung und Administration bietet, sowie vielfältiger support-services zur Unterstützung der Mediennutzung in allen Arbeitsfeldern der Hochschulen. Eine konsequente strategisch orientierte Organisationsentwicklung durch den systematischen Einsatz digitaler Medien sollte demnach im Idealfall sämtliche Prozesse der Hochschule in den Blick nehmen. Die Medienentwicklung fordert die Hochschulen dazu heraus, Geschäftsmodelle für die verschiedenen Aufgaben und Dienste zu erstellen und nach Maßgabe ihrer allgemeinen Entwicklungsziele zu prüfen, welche davon sich durch die Nutzung von IuK-Medien besser, effektiver und effizienter erledigen ließen.

Wenn aber die Medienentwicklung im Prinzip alle Aufgaben und Prozesse an den Hochschulen tangiert und auf den Prüfstand stellt, muss dies in der Medienpolitik einer Hochschule seinen adäquaten Niederschlag finden. So könnte eine vernünftige Vorgehensweise auch darin liegen, Entwicklungspotenziale für die Mediennutzung dadurch zu erschließen, indem eine Hochschule auf längere Sicht durch Investitionen in die technische Infrastruktur und in Support-Dienste ein möglichst „medienaffines Arbeitsumfeld“ schafft: Dieses kann von sich aus dazu beitragen, Studium, Lehre, Forschung und administrative Dienste zugleich einfacher und gleichzeitig besser zu gestalten. Allerdings wird die Bereitstellung technischer Möglichkeiten und unterstützender Beratungsdienste allein nicht ausreichen, um sozusagen automatisch eine nachhaltige, umfassende Mediennutzung an einer Hochschule zu stimulieren und zu gewährleisten.

Gleichwohl gilt es festzuhalten, dass die Produktion und Distribution mediengestützter Lehr- und Lerninhalte, der Aufbau einer leistungsfähigen IT-Infrastruktur und die Bereitstellung umfangreicher Support-Dienste drei verschiedene, aber miteinander eng verknüpfte Ansatzpunkte für eine strategisch ausgerichtete Medienentwicklung und Förderpraxis an und in Hochschulen darstellen: Inhalte, technische Infrastrukturen und Support-Dienste bilden so gesehen eine Art „magisches Dreieck“ in der Medienentwicklung und für alle darauf bezogenen Fördermaßnahmen.

#### **4. Leitlinien für die Medienentwicklung**

Nach Auffassung des Beirats bietet es sich an, die Anforderungen an eine rationale, strategisch orientierte Medienentwicklung in einem mehrdimensionalen Entwicklungsrahmen abzustecken, der als strategischer „Wegweiser“ fungieren kann. Dieser soll zum einen die verschiedenen Ziele, Verantwortlichkeiten und Handlungsperspektiven von Land und Hochschulen verdeutlichen. Andererseits soll er es gestatten, Hochschul- und Medienentwicklung systematisch aufeinander zu beziehen. Eine solche Heuristik bietet nach der Überzeugung des Beirats einen wichtigen Ansatzpunkt, um den Zusammenhang zwischen einzelnen

Maßnahmen, Aktivitäten oder Förderprogrammen einerseits und breiteren strategischen Optionen sowie Geschäftsmodellen andererseits zu verdeutlichen, ohne damit bereits Entscheidungen über einzelne Maßnahmen der verschiedenen Akteure zu präjudizieren.

Der Beirat hält es für sinnvoll, innerhalb eines solchen Entwicklungsrahmens vier unterschiedliche Handlungsdimensionen zu unterscheiden:

- Ziele und Anforderungen für die hochschulinterne *Organisationsentwicklung* sowie für die Gestaltung *interner Prozesse*;
- Entscheidungen darüber, mit welchen Leistungsangeboten und mit welchen Vertriebsformen die Hochschulen in einem zunehmend wettbewerblichen Umfeld auftreten wollen (*Bildungsmarkt*);
- Quellen und Formen der *Hochschulfinanzierung* sowie schließlich
- Aspekte der *Personalentwicklung* beim Aufbau und bei der Pflege der für eine nachhaltige Medienentwicklung erforderlichen Kompetenzen an den Hochschulen.

Die vier Dimensionen des strategischen Entwicklungsrahmens dürfen allerdings nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Vielmehr muss ihr enges Zusammenspiel im Blick behalten werden, zumal in etlichen Bereichen Überschneidungen zwischen den empfohlenen Maßnahmen und unscharfe Zuordnungen unvermeidlich sind.



#### **Empfehlung 4**

Land und Hochschulen sollten ihre Aktivitäten im Bereich der Medienentwicklung künftig auf der Grundlage eines strategischen Entwicklungsrahmens mit dem Ziel betreiben, eine nachhaltige Mediennutzung an den Landes-Hochschulen zu ermöglichen.

#### **Erläuterung:**

Der Beirat hält den Entwicklungsrahmen für ein hochschuladäquates Planungsinstrument, das Konkretisierungen und weitere Operationalisierungsschritte für eine integrierte Struktur- und Strategieentwicklung anregt und

erfordert, diese jedoch nicht zwingend vorschreibt, sondern Spielraum für autonome Entscheidungen der Hochschulen lässt. Zugleich werden damit Konsequenzen aus den Wirkungsgrenzen bisheriger Förderprogramme zur Medienentwicklung gezogen. Denn nur durch eine nachhaltige Integration von Medien in möglichst vielen Bereichen der Hochschularbeit werden sich deren wichtigste Ziele tatsächlich erreichen lassen: Bessere Ausbildungsqualität, flexiblere und effektivere Lehr- und Lernformen, breitere und neuartige Studienangebote sowie schließlich effizientere Geschäftsprozesse sowohl in den Kernaufgabenbereichen der Hochschulen als auch in den darauf bezogenen Hilfsdiensten.

## II. Strategischer Entwicklungsrahmen

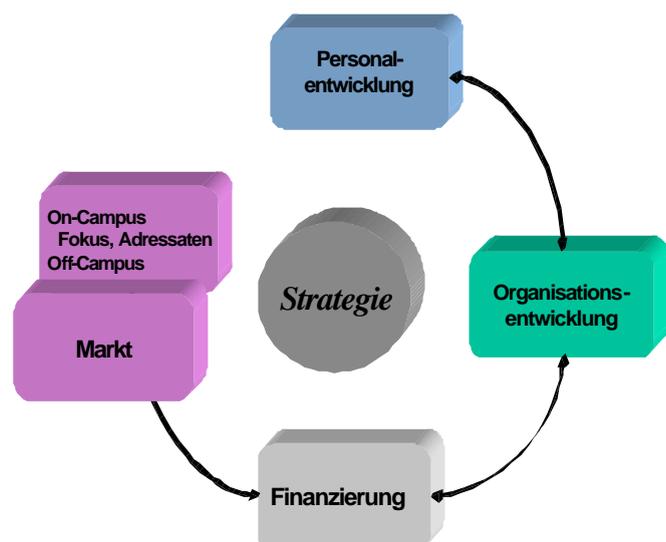
---

### 1. „Bildungsmarkt“

#### 1.1 Hinweise und Empfehlungen an die Hochschulen

Medienentwicklung und „Virtualisierung“ werden auf längere Sicht spürbare Veränderungen in und an den Hochschulen mit sich bringen; dies gilt sowohl für die Art und Weise, wie sie ihre traditionellen Kernaufgaben wahrnehmen, als auch für alle weiteren damit zusammenhängenden Geschäftsprozesse.

Nachhaltige Mediennutzung bedeutet allerdings weit mehr als die bloße „Elektrifizierung“ von Hochschulen und ihrer Arbeitsformen. Vor dem Hintergrund eines schärfer werdenden Wettbewerbs zwischen ihnen, aber auch mit anderen „Bildungsanbietern“ stehen die Hochschulen künftig vielmehr, begünstigt und angetrieben durch die Medienentwicklung, vor ganz neuen Herausforderungen. Diese implizieren bisher unbekannte Gestaltungsräume, innerhalb derer sie sich nun mit einer eigenen Agenda platzieren und behaupten müssen.



### Empfehlung 5

Die Entwicklungen auf dem „Bildungsmarkt“ und die Potenziale des Medieneinsatzes verlangen von jeder Hochschule strategische Entscheidungen über ihre künftige Agenda, Zielgruppen und Distributionswege für Studienangebote. Dabei gibt es für die Mediennutzung verschiedene Gestaltungsoptionen, anhand derer jede Hochschule ihre Ziele und Prioritäten identifizieren und ihre Medienentwicklung längerfristig planen und koordinieren sollte.

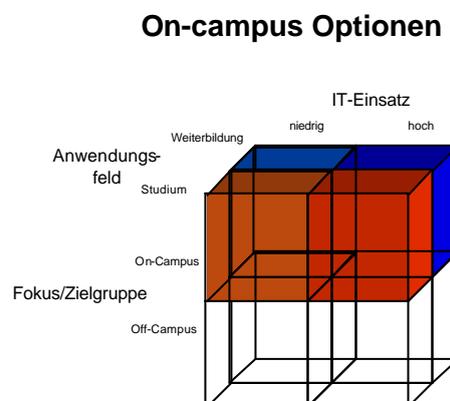
### Erläuterung:

Die Hochschulen haben verschiedene Gestaltungsoptionen, wie sie digitale Medien nutzen wollen, um sich rasch verändernde Qualifizierungsbedürfnisse ihrer Klientel auf einem immer weiter differenzierten und expandierenden Bildungs-„Markt“ aufgreifen und befriedigen zu können: Sie markieren unterschiedliche Wege zur Profilierung einer Hochschule durch „Virtualisierung“ und nachhaltige Mediennutzung. Welcher Weg für eine Hochschule der beste wäre, ist Gegenstand ihrer eigenverantwortlichen Abwägung auf der Basis einer kritischen Standortbestimmung. Dabei können ggf. verschiedene Modelle miteinander kombiniert werden, wenn die übergeordneten Ziele der Hochschule im Bereich ihrer Kernaufgaben das als sinnvoll und realistisch erscheinen lassen.

Für den Einsatz digitaler Medien in Lehre, Studium und Weiterbildung empfiehlt der Beirat eine Orientierung an folgenden zwei Grundoptionen:

„**On campus**“-**Optionen** zielen primär auf eine Anreicherung oder Ergänzung der Präsenzlehre durch digitale Medien bzw. multimediale Elemente. Dabei kann der IT-Einsatz im Rahmen dieser Optionen, d.h. der „Virtualisierungsgrad“ verschiedener Präsenzlehreangebote, durchaus variieren: Einzelne Lehr-/Lernmodule, ganze Lehrveranstaltungen oder komplette Studienabschnitte können mediengestützt durchgeführt werden. Die „alma mater virtualis“ kann demnach sehr unterschiedliche Formenausprägungen annehmen.

So ließe sich IT- bzw. multimedial gestütztes Lehren und Lernen beispielsweise im Rahmen der Grundausbildung „on campus“ praktizieren: Die an der Hochschule eingeschriebenen Studierenden absolvieren Teile ihres Studiums „im Netz“ bzw. am PC; Selbstlernphasen und die Arbeit in verteilten virtuellen Gruppen treten an die Stelle von Präsenzveranstaltungen oder ergänzen diese.



Auch in der Doktorandenausbildung ist es möglich, verteiltes Lernen, kooperatives und kollaboratives Forschen in virtuellen, internationalen Graduiertenkollegs zu praktizieren. Diese könnten eine attraktive Option für forschungsintensive, international orientierte Hochschulen darstellen.

Eine weitere Form des „on campus“ Medieneinsatzes sind Teleteaching-Szenarien im grundständigen Studium. Damit kann eine Hochschule z.B. Spezialvorlesungen von anderen beziehen und mit solchen Lehrimporten ihr eigenes Präsenz-Studienangebot z.B. in am Ort nur schwach vertretenen Fachgebieten erweitern oder abrunden; umgekehrt kann sie natürlich auch eigene Lehrangebote exportieren und anderen Hochschulen zur Verfügung stellen.

Ähnliche Optionen gibt es für Angebote im Bereich der wissenschaftsbasierten Weiterbildung, die an oder von einer Hochschule „on campus“ durchgeführt werden. Digitale Medien könnten beispielsweise die im Präsenzmodus durchgeführten Schulungen ergänzen, um den Teilnehmern größere räumliche und zeitliche Flexibilität beim Lernen zu bieten oder um das Veranstaltungsangebot zu bereichern. Damit können IT-basierte Lehr- und Lernformen einen wertvollen Beitrag dazu leisten, dass Hochschulen im Weiterbildungssektor anforderungsgerechte und auf die Belange des Beschäftigungssystems zugeschnittene Kurse für spezifische Nutzer- und Interessentenprofile anbieten.

Mit „on campus“ Optionen lässt sich somit eine ganze Reihe verschiedener **Ziele** verfolgen:

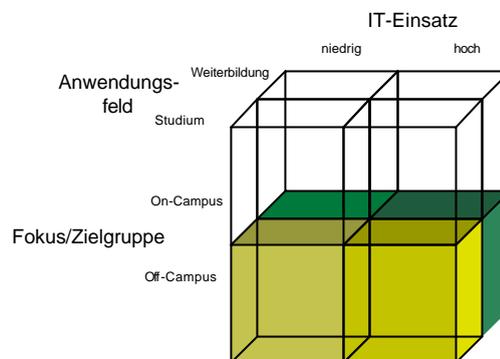
- Attraktivere Lehrangebote durch die Integration „moderner“ Studienelemente und Vermittlungsformen (Anreicherung);
- Nutzung des didaktischen Mehrwerts multimedialer Lehr- und Lernformen (Qualitätsverbesserung);
- Ergänzung des hauseigenen Lehrangebots durch den Import von Studienmodulen bzw. dessen Profilierung durch den Export von hauseigenen Lehrveranstaltungen (Programmpflege);
- Skalengewinne und Entlastungseffekte z.B. bei hoch standardisierten Grundveranstaltungen (Effizienzsteigerung);
- Breitere Forschungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten für den wissenschaftlichen Nachwuchs;
- Verbreiterung und „upgrading“ von Weiterbildungsangeboten (Attraktivitätsgewinne);
- Günstigere Arbeitsbedingungen für Studierende, Lehrende und Forschende durch ein durchgängig medienaffines Umfeld.

### „Off campus“-Optionen

bieten sich grundsätzlich sowohl für Aktivitäten in der berufsbezogenen Weiterbildung als auch für grundständige Studienangebote an. Weiterbildungsveranstaltungen „übers Netz“ oder mittels anderer, synchroner oder asynchroner Lehr-/Lernformen durchzuführen, dürfte deren Attraktivität ohne Zweifel erheblich verstärken. Damit könnte die berufsorientierte Weiterbildung zumindest mittel- bis

längerfristig auch für „traditionelle“ Hochschulen ein vielversprechendes „Geschäftsfeld“ werden – und eine interessante, da mit modernen Kommunikationstechniken durchgeführte Form der Wahrnehmung ihres entsprechenden gesetzlichen Auftrags. Hochschulen, die sich für diese Option entscheiden, entwickeln sich zu „Fernuniversitäten.“ Alternativ oder auch ergänzend dazu können sie Angebote entwickeln, die nicht an der Hochschule selbst durchgeführt, sondern extern vermarktet werden – etwa indem Hochschulen als Inhaltsanbieter z.B. für Corporate Universities auftreten.

### Off-campus Optionen



Analoge Optionen gibt es auch im grundständigen Studium: Lehrinhalte, Lehrmodule oder vollständige Studiengänge können exportiert, an andere Hochschulen „geleast“, im Rahmen von Hochschulkonsortien getauscht oder theoretisch auch vollständig „virtualisiert“ im Netz angeboten werden. Auf diese Weise lassen sich für die Hochschule auch zusätzliche Einnahmequellen erzielen, z.B. wenn sich kommerzielle Bildungsanbieter Hochschulen als Partner für die Inhalts- und Angebotserstellung suchen, die Angebote dann aber unter ihrem eigenen Namen und auf ihrer eigenen Plattform anbieten. In allen diesen Fällen erscheint allerdings ein verstärktes Hochschulmarketing als unverzichtbar, das sich nicht im „Verkauf“ bzw. Vertrieb bereits fertiger „Lehrprodukte“ erschöpft, sondern das auch deren inhaltlichen wie didaktischen Zuschnitt zum Gegenstand hat.

Auch mit „off campus“-Strategien lassen sich demnach viele unterschiedliche **Ziele** verfolgen:

- Erschließung neuer Klientele für eine wissenschaftsbasierte Aus- und Fortbildung;
- Erhöhung der Studierendenzahlen;
- Verstärkte Internationalisierung und Erschließung neuer „Zielmärkte“ durch Studienexporte und Netzwerke;
- Generierung zusätzlicher Einnahmen;

- Zweit- bzw. Mehrfachverwertung von Studienmodulen und Weiterqualifizierungsangeboten (Skaleneffekte);
- Förderung neuer Lehr- und Lernformen, insbesondere des stärker von Nutzern definierten „Selbstlernens“, zur Erprobung neuer Lernarrangements;
- Alumnibindung durch Angebote für die kontinuierliche Weiterbildung.

#### **Empfehlung 6**

Die Hochschulen sollten die Medienentwicklung auf der Basis eines Vorgehensmodells vorantreiben, das ihre eigenen Schwerpunktsetzungen und Stärken reflektiert. Dies bedeutet nicht zwingend ein „entweder/oder“ zwischen den Grundoptionen „Ergänzung des Präsenzangebots“ und „virtuelle Fernhochschule“. Notwendig wird jedoch eine bewusste Positionierung in einem Kontinuum unterschiedlicher Möglichkeiten. Dabei gilt es auch die Bereitstellung und den Ausbau einer entsprechenden technischen Infrastruktur sowie von Support-Diensten zu bedenken.

#### ***Erläuterung:***

Bei der Auswahl von Vorgehensmodellen durch die einzelnen Hochschulen sollte zwar die Positionierung von „Bildungs-Produkten“ im Vordergrund stehen. Das darf jedoch nicht über die Notwendigkeit hinwegtäuschen, über diese „produkt“-bezogene Betrachtungsweise hinaus durch eine entsprechende Ausgestaltung interner Dienste sowie der IT-Infrastruktur die Entwicklung eines medienaffinen Umfelds voranzutreiben, um auf diese Weise förderliche „Produktionsbedingungen“ für eine nachhaltige Medienentwicklung – und damit auch für die Realisierung der hier skizzierten Grundoptionen – zu schaffen.

## **1.2 Hinweise und Empfehlungen an das Land**

#### **Empfehlung 7**

Auch das Land muss seine Prioritäten und Interessen im Bereich der Medienentwicklung auf der Basis der aufgezeigten Grundoptionen und der damit einher gehenden Geschäftsmodelle klären.

#### ***Erläuterung:***

Ähnlich wie die einzelnen Hochschulen sollte auch das Land seine Ziele bei der Förderung der Medienentwicklung an den oben aufgezeigten Gestaltungsoptionen spiegeln, Prioritäten definieren und diese anschließend in klar instrumentierte und mit anderen Steuerungsinstrumenten abgestimmte Fördermaßnahmen übersetzen. Dabei steht das Land nach Auffassung des Beirats zunächst vor der grundsätzlichen Entscheidung, ob es Medientwicklungsvorhaben seiner Hochschulen insbesondere im Spektrum der „on campus“ Optionen flankierend unterstützen oder mit einer öffentlichen Anschubfinanzierung den Betrieb einer kommerziell arbeitenden online-Hochschule ermöglichen soll, die

Angebotsinhalte von den Landeshochschulen als unabhängigen content-Lieferanten bezieht.

#### **Empfehlung 8**

Die Aufgabenverteilung zwischen Land und Hochschulen in der Medienentwicklung sollte sich nach dem Subsidiaritätsprinzip richten: Grundsätzlich ist es Sache der Hochschulen, eigenverantwortlich über Umfang und Form der Mediennutzung zu entscheiden und die Medienentwicklung im Wettbewerb untereinander voranzutreiben. Aufgabe des Landes ist es, geeignete Rahmenbedingungen für diesen Wettbewerb zu schaffen und die Hochschulen ggf. durch gezielte Strukturförderungsmaßnahmen international wettbewerbsfähig zu machen.

#### ***Erläuterung:***

Was die Art der Förderaktivitäten im Bereich der Medienentwicklung angeht, besteht ein tendenzielles Spannungsverhältnis zwischen den Aufgaben der Hochschulen und denen des Landes. Nach Auffassung des Beirats sollte es weitgehend die Sache der Hochschulen sein, über ihr Vorgehen in der Medienentwicklung und über die Art und Weise, in der sie Medien künftig nutzen wollen, in einem wettbewerblichen Kontext eigenverantwortlich zu befinden. Aufgabe des Landes ist es, dafür adäquate Rahmenbedingungen zu schaffen (einschließlich des Auf- und Ausbaus einer landesweiten leistungsfähigen technischen Infrastruktur) und – wenn nötig – gezielte Hilfen i.S. einer Anschubfinanzierung für neue größere Vorhaben zu leisten, die die Hochschulen aus eigenen Mitteln sonst nicht angehen könnten. Das Land sollte demnach im Bereich der Medienentwicklung insbesondere keine Daueraufgaben für die Hochschulen wahrnehmen, sondern sie statt dessen dazu in die Lage versetzen, alle anfallenden Aufgaben aus eigener Kompetenz und mit eigenen Mitteln zu erledigen. Dabei gilt es zu bedenken, dass die Medienentwicklung zwar beträchtliche zusätzliche Kosten verursacht; längerfristig können aus einer verstärkten Mediennutzung für viele Aufgaben und Prozesse der Hochschulen aber auch Ersparnisse etwa beim Aufbau und für die Pflege der physischen Infrastruktur an den Hochschulen resultieren (Kostensubstitution).

#### **Empfehlung 9**

Medienentwicklung „on campus“ ist eine „Normalaufgabe“ der Hochschulen, die sie im Rahmen ihrer staatlichen Grundfinanzierung wahrzunehmen haben. Die Landesunterstützung sollte sich auf eine gezielte Anschubfinanzierung für klar definierte Sondertatbestände und auf Hilfe zur Selbsthilfe beschränken.

#### ***Erläuterung:***

Entsprechend seinen in Abschnitt I.3 skizzierten allgemeinen Empfehlungen rät der Beirat von einer gesonderten Programmförderung mediengestützter Lehrangebote „on campus“ außerhalb der normalen Landeszuschüsse ab. Die Entwicklung und nachhaltige Nutzung mediengestützter Studienangebote sowie die

Schaffung eines dafür zweckmäßigen medienaffinen Umfeldes gehören in den ureigensten institutionellen Verantwortungsbereich der einzelnen Hochschule. Dafür anfallende Aufwändungen sind im Wesentlichen aus den ihnen zugewiesenen Globalhaushalten zu bestreiten. Das Land sollte allerdings Medienentwicklungsvorhaben und –aktivitäten mit Anreizen bei der formelgebundenen Bemessung der Landeszuschüsse an die Hochschulen unterstützen und sie vor allem auch in die Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschulen aufnehmen (Vgl. dazu Abschnitt II.4 Finanzierung).

Anders kann sich die Lage für „off campus“ Optionen darstellen. Soweit es sich dort um die Erschließung völlig neuer Aufgabenfelder und Nutzergruppen für die Hochschulen handelt, d.h. um eine nach Art und Umfang deutliche Veränderung von deren bisherigen Kernaufgaben und –prozessen, wäre eine Anschubfinanzierung durch das Land ordnungspolitisch unbedenklich, wenn das Geschäftsmodell im Landesinteresse liegt und das Projekt aus seiner Sicht daher eine besondere Förderung verdient. Eine solche Konstellation scheint dem Beirat z.B. im Fall des geplanten „Master online“ Programms vorzuliegen.

Angeichts der Defizite und Wirkungsgrenzen der bisherigen Förderinitiativen, die auf die Produktion von mediengestützten Lehrinhalten fokussiert blieben, sollte die Förderung von „off campus“ Optionen allerdings a priori strukturbildend angelegt sein: Ihr Ziel muss die Herausbildung sowohl leistungs- als auch wettbewerbsfähiger Produktions- und Distributionsformen für Lehreinheiten durch die Hochschulen sein, die sich längerfristig refinanzieren und selbst tragen können.

#### **Empfehlung 10**

Das Land sollte Medienentwicklungsvorhaben in den Hochschulen künftig nach ihrem möglichen Beitrag zur Organisations- und Strukturentwicklung bewerten und die Medienentwicklung auf der Grundlage von Geschäftsmodellen unterstützen. Seine Förderaktivitäten sollte es im Wesentlichen auf Strukturhilfen konzentrieren.

#### ***Erläuterung:***

Die Förderung einer leistungsfähigen und alltagstauglichen IT-Infrastruktur an den Hochschulen durch das Land ist unverzichtbar, wenn die Hochschulen dazu in der Lage sein sollen, „Virtualisierung“ als Vehikel des organisatorischen Wandels und für tragfähige neue Geschäftsmodelle zu nutzen. (Vgl. dazu auch Abschnitt II.2 Organisationsentwicklung)

Darüber hinaus fällt im Zusammenhang der Medienentwicklung und –nutzung eine Reihe neuartiger und wichtiger Koordinierungsaufgaben an wie z.B. das Wissensmanagement – die Wissensproliferation – von und für einzelne Projekte, die Qualitätssicherung und das Marketing für „virtualisierte“ Studienangebote sowie Verfahren für deren Austausch und Anerkennung innerhalb von Hochschulen und zwischen verschiedenen Hochschulen. Der Beirat ist auch hier der

Meinung, dass diese Aufgaben primär in Eigenverantwortung der Hochschulen und nicht vom Land für die Hochschulen wahrgenommen werden sollten. Das Land könnte und sollte die Hochschulen in diesem Zusammenhang allerdings dazu anhalten, alle Möglichkeiten des „outsourcings“ von Dienstleistungsaufgaben sowie der Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen und Unternehmen z.B. bei der Produktion, Aufbereitung und Distribution von Lehrmaterialien zu prüfen und auszuschöpfen: Es wäre sicher verfehlt zu glauben, die Eigenproduktion durch die Hochschulen wäre stets der einzig mögliche oder beste Weg, um mit den Herausforderungen zurecht zu kommen.

## 2. Organisationsentwicklung

### 2.1 Hinweise und Empfehlungen an die Hochschulen

Nach Meinung des Beirats haben die bisherigen Aktivitäten zur Förderung des Medieneinsatzes in den Hochschulen organisatorische Aspekte und Fragen der Organisationsentwicklung nicht genug in den Blick genommen. Für eine effektive Medienentwicklung an den Hochschulen hält er es für dringend erforderlich, von der Projektförderung zur „Institutionalisierung“ und Professionalisierung der Mediennutzung überzugehen, d.h. nach der digitalen Aufbereitung und Verbreitung von (Lehr-)Inhalten Struktur- und Organisationsfragen sowie die mediale Unterstützung von Arbeitsprozessen einschließlich der dafür notwendigen Support-Dienste an den Hochschulen ins Zentrum zu rücken.

#### Empfehlung 11

Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Mediennutzung sollten die Hochschulen auf ein möglichst medienaffines Arbeitsumfeld für die verschiedenen akademischen Aufgaben und administrativen Dienste achten.

#### Erläuterung:

Die Einbettung einzelner Initiativen und Projekte in ein medienaffines Hochschulumfeld, das eine nachhaltige und alltags-taugliche IT-Infrastruktur für die möglichst durchgängige Nutzung digitaler Medien in Forschung, Lehre und allen diesen Aufgabenbereichen zugeordneten Hilfsfunktionen bietet, ist von entscheidender Bedeutung für eine strategisch orientierte



Medienentwicklung. Auf diese Weise wird der multimediale „Möglichkeitsraum“ einer Hochschule für ihre Mitglieder in der Alltagspraxis zugänglich und erfahrbar. Dies wiederum kann sowohl die mediale Orientierung des gesamten Leistungsangebots verbessern als auch die durchgängige Nutzung multimedialer Arbeitsmöglichkeiten vorantreiben.

Der Beirat empfiehlt daher den Hochschulen, ihre Bemühungen zum Aufbau einer leistungsfähigen Infrastruktur, die neben technischen Voraussetzungen auch Unterstützungs- und Beratungsleistungen für die Medienentwicklung und den Medieneinsatz umfassen muss, so zu intensivieren, dass eine Nutzung von Multimedia auf jedem Niveau und an jedem Lern-/Lehrort und in jedem Arbeitskontext möglich wird. Dabei müssen flächendeckende Angebote mit punktuellen Spitzenleistungen verbunden und harmonisiert werden.

#### **Empfehlung 12**

Nachhaltige Medienentwicklung verlangt nach einer kritischen Überprüfung des Aufgabenzuschnitts und der Leistungen aller Hochschuleinrichtungen, die mit der Bereitstellung und Bearbeitung von Informationen und Daten zu tun haben. Diese müssen ggf. mit dem Ziel reorganisiert werden, die Informationsbeschaffung und -verarbeitung möglichst einfach zu gestalten, optimale Zugangsmöglichkeiten zu schaffen und Reibungsverluste zu minimieren.

#### ***Erläuterung:***

Für die wünschenswerte „Institutionalisierung“ und Professionalisierung der Medienentwicklung an den Hochschulen ist es u.a. erforderlich, zentrale Dienste und Einrichtungen besser zu koordinieren, multimediale Schnittstellen zu verbessern und die Kompetenzen, aber auch Pflichten verschiedener „medienrelevanter“ Einrichtungen in der Hochschule klar voneinander abzugrenzen. Dies dürfte i.d.R. grundlegende und umfassende organisatorische Umstrukturierungen und neue Aufgabenverteilungen nötig machen, die insbesondere Rechen- und Medienzentren sowie Bibliotheken und weitere Service-Einrichtungen tangieren.

#### **Empfehlung 13**

Im Zuge des intensiveren und breiteren Medieneinsatzes an den Hochschulen fallen umfangreiche neue Dienstleistungsaufgaben sowohl für pädagogisch-didaktische Beratungen als auch für Hilfen im technischen Bereich an. Es wäre allerdings verfehlt, eigens für die Erledigung dieser Aufgaben neue (Kompetenz-)Zentren an den Hochschulen einzurichten.

#### ***Erläuterung:***

Der Beirat weist nachdrücklich darauf hin, dass eine Integration von Diensten nicht mit einer Zentralisierung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten verwechselt werden darf. Letztere hält der Beirat gerade nicht für eine angemessene und zukunftsfähige Gestaltungsoption. Vielmehr wird es darauf ankommen, die

Verantwortlichkeiten dezentraler Einheiten zu bewahren und sogar zu festigen, aber durch Verfahren zur Koordination und Arbeitsteilung ein funktionierendes mediengerechtes Gesamtsystem zu schaffen.

Nachhaltige Mediennutzung und -entwicklung erfordern aber nicht nur eine leistungsfähige technische Infrastruktur und ein geeignetes organisatorisches Umfeld, sondern auch neue didaktisch-pädagogische Konzepte und kontinuierliche Unterstützungsleistungen, d.h. ein gut konzentriertes Set von Diensten über die Produktion und Distribution einzelner „contents“ hinaus. Dabei gilt es, die Mitglieder der Universität in ihrer Arbeit durch personelle und organisatorische Hilfen bei der Bewältigung neuer didaktischer wie technischer Anforderungen zu unterstützen. Dies kann sowohl durch persönliche als auch durch netzgestützte Dienste geschehen, die eine durchgängige Nutzung multimedialer Materialien in allen Formen und auf allen Anwendungsniveaus erleichtern.

Die flächendeckende Implementation eines solchen Systems auf der Basis offener Standards kann auf mehreren Ebenen und stufenweise erfolgen. Auf der untersten Stufe finden sich sogenannte *Basisdienste*, die als Rückgrat der universitätsweiten Medieninfrastruktur u. a. die Zugangsverwaltung (Access Management) oder die Bearbeitung von Inhalten (Content Management) für alle Universitätsmitglieder ermöglichen. Darauf könnte eine Schicht von *Nutzerdiensten* aufsetzen, die z.B. die Durchführung von Lehrveranstaltungen durch virtuelle Semesterapparate unterstützen, die Inhaltserstellung durch digitale Aufzeichnungsdienste erleichtern, den Abruf ressourcenaufwändiger Materialien durch „Video on Demand“ oder aber durch die Verwaltung von Metadaten eine bessere Erschließung von Materialien ermöglichen. In einer obersten Schicht wären *Komplexdienste* angesiedelt, dank derer nicht nur Materialien bearbeitet und erschlossen, sondern unterschiedliche Ressourcen an verteilten Standorten genutzt werden können. Beispiele hierfür sind aufwändige verteilte Berechnungsverfahren (Grid Computing) oder die Einrichtung virtueller Labore.

Diese Dienste sollten schließlich in ein *Gesamtkonzept für ein verteiltes Wissensmanagement* eingebettet werden, das es gestattet, neue Formen der individuellen und kooperativen Erschließung und Verwaltung von Wissensbeständen zu entwickeln und zu erproben. Dozenten wie Studierenden und Mitarbeitern soll es eine bestmögliche Nutzung von Wissensressourcen und größtmögliche Entlastungseffekte bei ihrer Arbeit anbieten können. Der Beirat empfiehlt, solchen Aufgaben und darauf bezogenen Anstrengungen dezentraler Einheiten bei der hochschulinternen Ressourcen- und Mittelverteilung angemessen Rechnung zu tragen.

#### **Empfehlung 14**

Für die Integration der verschiedenen technischen, organisatorischen, personalwirtschaftlichen und kompetenzorientierten Aspekte einer konzentrierten, strategisch ausgerichteten Medienentwicklung müssen die einzelnen Hochschulen klare personelle Verantwortlichkeiten schaffen.

***Erläuterung:***

Der Beirat empfiehlt, alle Angelegenheiten und Aufgaben im Bereich der strategisch orientierten Medienentwicklung bei einer verantwortlichen Person auf der zentralen Leitungsebene der Hochschule, die entweder dem Rektorat/Präsidium selbst angehört oder dem Rektor/Präsidenten direkt berichtet, zusammenzuführen und zu koordinieren.

Auch für die wünschenswerte – und für „off-campus“ Varianten besonders wichtige – zielgenaue Vermarktung multimedial gestützter Lehrangebote müssen die Hochschulen geeignete Bearbeitungsformen und organisatorische Zuständigkeiten gemäß den oben dargelegten Grundsätzen (Wahrung dezentraler Verantwortlichkeiten bei zentraler Planung und Koordination) erst noch finden und erproben. Nach Auffassung des Beirats eignet sich diese Aufgabe besonders gut für neue Formen der Arbeitsorganisation und für eine arbeitsteilige Erledigung – sei es in Form von Partnerschaften mit anderen Hochschulen (z.B. Netzwerken oder Konsortien), sei es in der Form des Outsourcings bestimmter Teilaspekte an externe Einrichtungen bzw. Agenturen.

**2.2 Hinweise und Empfehlungen an das Land**

Im Rahmen des dringend notwendigen Perspektivenwechsels in der Medienentwicklung von Produktionsprojekten zur Organisationsentwicklung hält der Beirat nicht nur eine Neuakzentuierung der materiellen staatlichen Förderinitiativen für angezeigt, sondern auch eine Lockerung und neue Ausrichtung wesentlicher Rechtsvorschriften für den Betrieb der Hochschulen für unerlässlich.

**Empfehlung 15**

Förderinitiativen des Landes zur Medienentwicklung sollten sich künftig vor allem an „Geschäftsmodellen“ ausrichten. Geförderte Vorhaben sollten auf eine nachhaltige Implementation von Projektergebnissen im Rahmen abgestimmter Szenarien zielen und diese auch erwarten lassen.

***Erläuterung:***

Die hier empfohlene Neuakzentuierung bedeutet nicht zwingend, dass das Land forschungsorientierte Fragestellungen künftig nicht mehr aufgreifen und fördern sollte. Allerdings wird künftig viel deutlicher zu unterscheiden sein zwischen Initiativen zur hochschulbezogenen, strategisch orientierten Organisationsentwicklung einerseits und Projekten zur Weiterentwicklung des erreichten Kenntnis- und Forschungsstandes in einzelnen Bereichen der Medienentwicklung (z.B. Inhaltsproduktion) andererseits. Letztere sollten – entsprechend der in Abschnitt II.1 skizzierten Linie – primär aus Eigenmitteln der Hochschulen gefördert werden. Für eine Drittmittelförderung von Forschungsaktivitäten müssten Förderrichtlinien und Programmkriterien modifiziert werden.

**Empfehlung 16**

Medienentwicklung strategisch auszurichten, verlangt insbesondere eine Akzentverschiebung von der „Produktion“ von Inhalten hin zur Förderung von „Produktionsbedingungen.“ Dabei gilt es allerdings, einen „Medienprovinzialismus“ an den Landes-Hochschulen zu vermeiden.

**Erläuterung:**

Um die Voraussetzungen der Hochschulen für die Erstellung von virtuellen Lehrangeboten und zur Mediennutzung in möglichst vielen Geschäftsprozessen („Medienfähigkeit der Hochschulen“) zu verbessern, sollte das Land – wie bereits weiter oben erwähnt – alternativ oder ergänzend zur Projektförderung vor allem die Entwicklung einer leistungsfähigen IT-Infrastruktur an den Hochschulen unterstützen.

Allerdings sollte das Land nach Ansicht des Beirats auch darauf achten, technische Insellösungen und „Medienprovinzialismus“ an seinen Hochschulen zu vermeiden und diesen so gut es kann vorzubeugen. Ein solcher „Medienprovinzialismus“ würde etwa dann befördert, wenn das Land die Hochschulen verpflichtete, bei der Mediennutzung ausschließlich mit anderen Hochschulen des Landes zusammen zu arbeiten oder wenn es diesbezügliche Kooperationsvorhaben nur auf Landesebene unterstützte. Statt dessen sollte es primäres Anliegen des Landes sein, dass seine Hochschulen dazu in der Lage sind, im Bereich der Medienentwicklung und –nutzung mit anderen Hochschulen und Anbietern weltweit zu kooperieren.

**Empfehlung 17**

Es gibt zahlreiche rechtliche Vorschriften, die die Medienentwicklung an und in den Hochschulen massiv behindern und einer flächendeckenden Nutzung multimedialer Lehrangebote im Wege stehen. Dies gilt insbesondere für die Kapazitäts- und Lehrdeputatsverordnungen sowie für etliche Bestimmungen zur Abnahme und Ausgestaltung von Hochschulprüfungen. Eine nachhaltige Medienentwicklung setzt voraus, dass diese Regulierungen abgeschafft oder jedenfalls im Interesse einer größtmöglichen Flexibilisierung von Studien- und Prüfungsformen grundlegend neu konzipiert werden.

**Erläuterung:**

Der Einsatz mediengestützter Lehrangebote lässt sich mit den für den traditionellen Präsenzbetrieb entwickelten Regulierungen für die Lehr- und Prüfungsorganisation nicht länger sinnvoll steuern. Sie bieten keine befriedigenden Möglichkeiten, mit den neuen Herausforderungen eines verteilten, zeit- und ortsunabhängigen Lehrens und Lernens umzugehen, so dass z.B. der Austausch multimedial unteretzter Lehreinheiten zwischen verschiedenen Hochschulen zur gemeinsam anerkannten Nutzung bisher nur im Rahmen informeller kollegialer Absprachen stattfinden kann. Völlig offen – und damit ins riskante Belieben

gestellt – ist bisher auch die Frage der Anrechenbarkeit von Entwicklungs- und Betreuungsarbeiten für solche „virtuellen“ Studieneinheiten auf das Lehrdeputat der Dozenten.

Im bisher erreichten Stadium der experimentellen Projektförderung konnten einige dieser Probleme in einer Art Grauzone stillschweigenden wechselseitigen Einvernehmens bearbeitet, wenn auch nicht wirklich gelöst werden. Auf mittlere Sicht ist es allerdings unumgänglich, dafür grundlegend neue Lösungen zu finden. Hier ist nach Auffassung des Beirats das Land gefordert, Abhilfe zu schaffen, weil die meisten der problematischen Vorschriften und Regeln für die Hochschulen bindend sind und ihre Anwendung daher nicht deren Ermessensentscheidung unterliegt.

Das gilt erstens für die Definition, Organisation und Durchführung von „Prüfungen“ – wie wird geprüft und wer darf/muss prüfen – sowie für die Anrechnung bzw. Anerkennung von Prüfungsleistungen, die Studierende z.B. im Rahmen einer netzbasierten Lehrveranstaltungen an einer anderen Hochschule als an der erbracht haben, an der sie regulär eingeschrieben sind. Auf der Seite der Lehrangebotsplanung und der Lehraktivitäten der Dozenten hält der Beirat zweitens die Abschaffung der Kapazitätsverordnung und „Curricularnormwerte“ für dringend geboten, weil diese auf einem festgelegten Präsenzstundenumfang eines normierten Fach-Studienganges basieren. In gleicher Weise gilt das für die damit unmittelbar zusammenhängenden Vorgaben für den Umfang und die Abrechnung von Lehrdeputaten der Dozenten in den jeweiligen Landes-Lehrverpflichtungsverordnungen.

Der Beirat empfiehlt dem Land, bei der überfälligen Reform dieser starren und zudem wettbewerbsfeindlichen Regelungsinstrumente den Hochschulen größtmögliche Spielräume für eine eigenverantwortliche Aufgabenerfüllung gemäß ihrer jeweiligen institutionellen strategischen Präferenzen zu gewähren. So sollte und könnte es beispielsweise Sache der Hochschulen selbst sein zu entscheiden, welche Lehrveranstaltungen (und möglicherweise auch Prüfungen) sie im Sinne einer „make-or-buy“ Alternative von anderen Hochschulen „einkaufen.“ Analog dazu sollten sie flexibel und anforderungsgerecht darüber befinden können, in welchem Umfang und in welcher Art die einzelnen Dozenten zur Lehre beitragen sollen, solange das für die Ausbildung der Studierenden notwendige Gesamtlehr- und Betreuungspensum gewährleistet ist. Ein solcher Lösungsansatz hätte nicht nur pragmatische Vorzüge. Dem Beirat erscheint er vielmehr auch deshalb als ratsam, weil er eine schlüssige Konsequenz aus dem von ihm immer wieder eingeforderten engen Zusammenspiel zwischen Medienentwicklung und allgemeiner Hochschulentwicklung bedeuten würde.

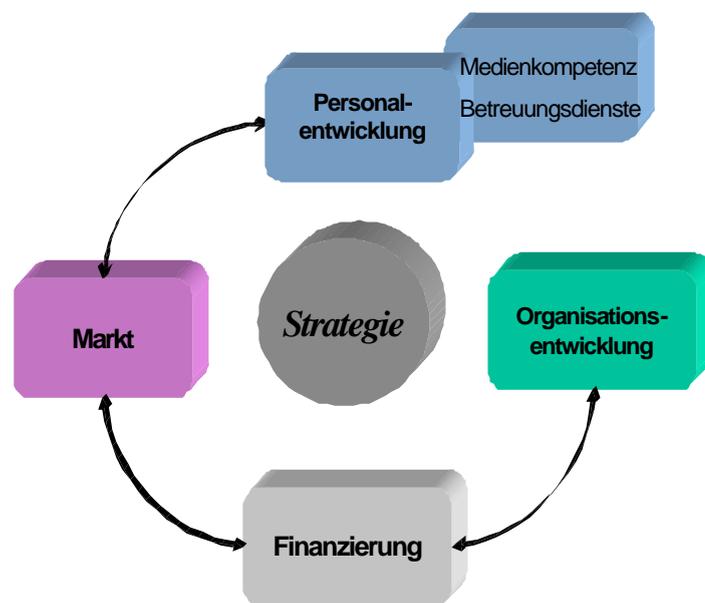
### 3. Qualifizierung und Personalentwicklung

#### 3.1 Hinweise und Empfehlungen an die Hochschulen

Wissenschaftlich fundierte Ausbildung anzubieten ist eine der Kernaufgaben von Hochschulen. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Qualifizierung von Arbeitskräften für den allgemeinen Arbeitsmarkt. Aber sie sind auch verantwortlich für die Qualifizierung von Nachwuchswissenschaftlern für Aufgaben in der Forschung und in der forschungsbezogenen Lehre.

Digitale Medien spielen in diesem Kontext eine doppelte Rolle: Zum einen werden sie für das Qualifikationsprofil von Hochschulabsolventen immer wichtiger, und zwar nicht nur in Form von „Schlüsselkompetenzen“, die eine generelle Medienaffinität und Grundkenntnisse im Umgang mit digitalen Medien umschreiben, oder als Instrument der Kompetenzvermittlung. Vielmehr sind sie in vielen Fächern mittlerweile selbst ein Gegenstand von Lehre und Forschung. Die Nutzung digitaler Medien und die Gestaltung einer durchgängigen, leistungsfähigen und alltagsprägenden Infrastruktur sind daher für eine zeitgemäße Hochschulqualifizierung unerlässlich geworden.

Zum anderen stellen sich mit dem verstärkten Einsatz digitaler Medien im Hochschulalltag ganz neue Anforderungen an die wissenschaftlichen und didaktischen Kompetenzen der Dozenten. deren Qualifikationsprofil verändert sich, und die Förderung bzw. Vermittlung von Medienkompetenz – im weitesten Sinne – muss nun in die Qualifizierung von Hochschullehrern Eingang finden.



**Empfehlung 18**

Medienentwicklung erfordert und produziert vielfältige neue Kompetenzen und Qualifikationen an den Hochschulen, die es in deren Aufgaben- und Leistungsportfolio der Hochschulen zu berücksichtigen gilt.

**Erläuterung:**

Unter Qualifizierungsperspektiven stellen sich für die Hochschulen durch die Medienentwicklung und für diese folgende **Ziele**:

- Vermittlung von Medienkompetenz als durchgängiges Merkmal eines künftigen Absolventenprofils;
- Eröffnung attraktiver Qualifikations- und Forschungsmöglichkeiten im Bereich der Mediennutzung in einschlägigen wissenschaftlichen Disziplinen;
- Förderung der Medienkompetenz von Dozenten und Nachwuchskräften;
- Aufbau und Pflege didaktisch-pädagogischer Kompetenzen für die besonderen Anforderungen des Medieneinsatzes in der Lehre;

Der Beirat hält es für sinnvoll, dass die Hochschulen diese Ziele und Anliegen bei ihren Struktur- und Entwicklungsplanungen im Blick haben und bei der fortlaufenden Pflege ihrer wissenschaftlichen Profile nachhalten.

**Empfehlung 19**

Eine „medienaffine“ Hochschule braucht besondere Ressourcen für die Implementation, Nutzung und kontinuierliche Pflege von Medien. Diese Aufgaben lassen sich nicht nebenamtlich durch Hilfskräfte erledigen, sondern verlangen nach kompetentem hauptamtlich tätigen Personal. Daher müssen Mediennutzungsstrategien der Hochschulen eine aktive Personalentwicklung und ein angemessenes Personalbudget beinhalten.

**Erläuterung:**

Der vom Beirat empfohlene Aufbau einer leistungsfähigen Infrastruktur aus technischen, administrativen und pädagogisch-didaktischen Diensten für den durchgängigen Einsatz digitaler Medien in Forschung und Lehre stellt die Hochschulen vor große Probleme. Denn damit wächst der Bedarf an Personal mit medien- und IT-spezifischen Kenntnissen stark an, das sich auf den Umgang mit und die Betreuung von komplexen Strukturen, Architekturen und (Lehr-/Lern-)Systeme versteht und den dauerhaften Betrieb einer im umfassenden Sinne „virtuellen“ Hochschule überhaupt erst möglich macht. Gleichzeitig werden viele dieser notwendigen Dienstleistungsaufgaben selbst tendenziell immer komplexer und anspruchsvoller, zumal es nicht um einfache Koordinierungsfunktionen, sondern um die Bereitstellung kontinuierlich „nachgerüsteter“ Kompetenzen geht. Daher leiden die Hochschulen derzeit nicht nur unter einem Mangel an Service-Stellen, sondern insbesondere auch an solchen für höher qualifizierte Dienstleister.

Einer der Gründe für dieses strukturelle Defizit liegt in einer Personalstruktur, die für Daueraufgaben auf dem geforderten Niveau und im erforderlichen Um-

fang keine adäquaten Beschäftigungsmöglichkeiten vorsieht. Die angesprochenen Betreuungs- und Serviceaufgaben werden daher vielfach hilfsweise von Diplomanden oder Doktoranden wahrgenommen, die in anders fokussierten Forschungs- oder Entwicklungsprojekten beschäftigt werden, obwohl diese Tätigkeiten ihren spezifischen Qualifikationszielen nicht direkt zugute kommen; für die Projektdurchführung oder für die Arbeitsfähigkeit der jeweiligen Gruppe sind sie aber einfach unerlässlich. Auf diese Weise kommt es häufig zu Konflikten zwischen institutionellen Aufgaben und individuellen Qualifizierungsinteressen, und nicht selten erwachsen aus der Verknüpfung von Qualifizierung und Projektverlauf in Medienprojekten deutliche Schwierigkeiten für die Sicherung von Projektergebnissen: Denn wenn die Projektmitarbeiter mit dem Abschluss ihrer Qualifizierungsphase die Hochschule verlassen, gehen deren Kenntnisse und Erfahrungen der Hochschule unwiederbringlich verloren.

#### **Empfehlung 20**

Die Personalentwicklung an den Hochschulen sollte vor allem dem Aufbau und der längerfristigen Sicherung von Kompetenzen im Umfeld der Medienentwicklung und –nutzung dienen. Dabei handelt es sich zwar zumeist um Daueraufgaben, die aber nicht durch Dauerstellen wahrgenommen werden müssen.

#### ***Erläuterung:***

Der Beirat erkennt eine dringende Notwendigkeit, die flächendeckende Implementation und Nutzung digitaler Medien in den Hochschulen durch längerfristig angelegte Personalentwicklungskonzepte zu unterstützen, die die Bemühungen um Wissensbewahrung auf der Projektebene aufgreifen und fortsetzen. Diese Konzepte sollen Vorsorge dafür treffen, dass die Hochschulen

- die für den durchgängigen Einsatz digitaler Medien notwendigen Kompetenzprofile und personellen Ressourcen aufbauen – was nicht zwingend die Einrichtung neuer Dauerstellen bedeuten muss – und
- die Kontinuität des Wissens und die nötigen Kompetenzen für sämtliche Aspekte der Mediennutzung auch nach Ende der Projektförderung längerfristig sichern.

### **3.2 Hinweise und Empfehlungen an das Land**

Solange die Hochschulen keine umfassende Personalautonomie und nur beschränkte Spielräume bei der Stellenbewirtschaftung besitzen, ist das Land in seiner Gewährleistungsverantwortung gefragt, die Bedingungen und Möglichkeiten der Hochschulen für eine möglichst tiefgreifende und umfassende Mediennutzung zu verbessern.

**Empfehlung 21**

Das Land sollte die Bemühungen der Hochschulen zur Kompetenzsicherung und Personalentwicklung im Medienbereich insbesondere durch eine Flexibilisierung personalwirtschaftlicher und dienstrechtlicher Vorschriften unterstützen. Zu begrüßen wären aber auch Anschubhilfen für die Bildung von Personalentwicklungsbudgets der Hochschulen.

**Erläuterung:**

Zum einen resultieren aus der verstärkten Nutzung multimedialer Lehr- und Lernformen besondere Profile für Stellen zur dauerhaften Pflege der IT-Infrastruktur und zur qualifizierten Wahrnehmung der neuartigen Betreuungs- und Serviceaufgaben. Stellen mit einem solchen Anforderungsprofil sind ein wichtiges Element von Service-Infrastrukturen für mediengestütztes Lehren und Lernen, können aber unter den gegebenen Bedingungen von den Hochschulen weder in der benötigten Art noch im wünschenswerten Umfang bereit gestellt werden. Nach Auffassung des Beirats ist daher das Land gefordert, entsprechende Stellenprofile zu definieren und den Hochschulen eine angemessene Besetzung solcher Stellen zu ermöglichen.

Zum anderen ist es nach Auffassung des Beirats dringend geboten, den Hochschulen wesentlich größere Freiräume für die Wahrnehmung ihrer Kernaufgaben in eigener Verantwortung zu geben. Mit Blick auf die strategisch orientierte Medienentwicklung wäre insbesondere eine flexible Handhabung der individuellen Lehrdeputate (zeitliche Blockung, verschiedene Stundenvolumina für die Dozenten einer Lehreinheit) auf der Basis pauschalierter Gesamt-Lehrbudgets sehr zu wünschen, weil damit die Hochschulen den vielfältigen Anforderungen, die sich aus der Entwicklung, Erprobung und Nutzung neuer Lehr- und Lernarrangements ergeben, viel besser Rechnung tragen könnten.

Darüber hinaus könnte das Land im Personalbereich weitere flankierende Unterstützungen leisten, z.B. durch

- die Fortsetzung der „Medienqualifizierungsoffensive“ mit landesweiten Medientagen, Medienpreisen etc;
- die Überprüfung der Medienerfahrungen und –kompetenzen von neu zu berufenden Professoren;
- die Unterstützung für Pläne und Vorhaben einzelner Hochschulen, Eigenleistungen im Bereich von Studium und Lehre sowie von deren administrativen Begleitprozessen durch zugekaufte Fremdleistungen zu substituieren sowie
- punktuelle, befristete Anschubhilfen für die Bildung eines eigenen Budgets der Hochschulen für Zwecke der Personalentwicklung.

## 4. Finanzierung

### 4.1 Hinweise und Empfehlungen für die Hochschulen

Nach Auffassung des Beirats bieten die Entwicklungen im Bereich der Hochschulfinanzierung Baden-Württembergs grundsätzlich günstige Rahmenbedingungen zur Stimulierung der wettbewerblichen strategischen Positionierung und Profilierung der Landeshochschulen. Versteht man Medienentwicklung als Instrument zum Ausbau strategischer Erfolgspotenziale der Hochschulen, eröffnen Globalhaushalte den Hochschulen immerhin deutlich größere Spielräume für Entscheidungen, die institutionelle Prioritäten widerspiegeln und strategische Entwicklungslinien unterstützen.



#### **Empfehlung 22**

In der erweiterten Finanzautonomie erkennt der Beirat zwar keine hinreichende, aber doch eine notwendige Voraussetzung dafür, dass die Hochschulen die wirtschaftlichen Erwartungen, die sich mit der Entwicklung und dem Einsatz neuer Medien verbinden, auf längere Sicht realisieren können.

#### **Erläuterung:**

Dazu zählen an erster Stelle Kosteneinsparungen durch Skaleneffekte, Substitutionsentscheidungen oder „make or buy“-Entscheidungen, die tendenziell zu einer Entkopplung von Entwicklungs- und Vorhaltekosten (Personal, Gebäude etc.) einerseits und Programmdurchführung andererseits führen können. Trotz der erheblichen Anlauf- und Pflegekosten, die eine nachhaltige Mediennutzung an den Hochschulen verursacht, ist anzunehmen, dass ein wirtschaftlicher „break even point“ dank der rapide sinkenden Technologiekosten bei ebenso rasch steigenden Vorhaltekosten für Gebäude und facilities nicht völlig unrea-

listisch ist. Dank der Globalhaushalte haben die Hochschulen immerhin die Möglichkeit, Aufwändungen für die Medienentwicklung als gezielte strategische Investitionen zu betrachten und aus Umschichtungen zu bestreiten.

Darüber hinaus bieten die digitalen Medien den Hochschulen neue Möglichkeiten, jedenfalls auf längere Sicht zusätzliche Einnahmen zu erzielen, die ihnen verbleiben und zur Diversifizierung ihrer Finanzbasis beitragen. Dies gilt etwa für gebührenpflichtige „Exporte“ von Studienangeboten für die wissenschaftliche Erstausbildung auf den internationalen Bildungsmarkt oder für die wissenschaftliche und betriebliche Weiterqualifizierung im In- und Ausland. Beide Produkte und Distributionswege zielen auf Interessenten- und Nachfragergruppen jenseits der traditionellen Studierendenklientel, denen sie von geographischen, zeitlichen und sozialen Grenzen unabhängige Zugangs- und Nutzungsmöglichkeiten bieten.

Voraussetzung für ein erfolgreiches Engagement in der betrieblichen Weiterbildung ist allerdings, dass Hochschulen in der Lage sind, als „Vertragspartner“ von Unternehmen zu agieren. Dies umfasst über die Bereitstellung von Inhalten hinaus die Fähigkeit, Serviceleistungen bei der Organisation und Administration von Weiterbildungsangeboten – etwa für Corporate Universities – zu erbringen. Auch dafür sind allerdings organisatorische Veränderungen in hochschulinternen Abläufen und Verantwortlichkeiten notwendig, wie sie weiter oben angesprochen wurden.

## **4.2 Hinweise und Empfehlungen an das Land**

Mit dem Übergang zu Globalhaushalten und einer formelgebundenen Zuweisung von Landesmitteln an die Hochschulen sind in Baden-Württemberg Rahmenbedingungen geschaffen worden, die einerseits die Spielräume für eine effektives, effizientes und flexibles Handeln der einzelnen Hochschulen deutlich vergrößert haben (Globalhaushalt), zum anderen aber Anreize setzen, dieses Handeln an übergreifenden staatlichen Anliegen auszurichten (Formelmodell).

### **Empfehlung 23**

Zur Stimulierung der Medienentwicklung in institutioneller Verantwortung der Hochschulen sollte das Land medienspezifische Anliegen als eine weitere Komponente bei der formelgebundenen Bemessung des Landeszuschusses berücksichtigen. Zudem empfehlen sich Medienprojekte – z.B. der Ausbau einer geeigneten technischen oder personellen Infrastruktur – als Vertragsgegenstand für Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschulen.

### ***Erläuterung:***

Der Beirat empfiehlt dem Land, Aspekte der Medienentwicklung in die „regulären“ Verfahren der staatlichen Mittelverteilung an die Hochschulen aufzuneh-

men. Der anreizorientierte Teil der Bemessungsformel für den Globalhaushalt und insbesondere die Zielvereinbarungen zwischen dem Land und seinen einzelnen Hochschulen sollten dafür genutzt werden, deren Bemühungen um eine nachhaltige und strukturbildend wirkende Medienentwicklung anzuregen und zu unterstützen. In diesem Zusammenhang begrüßt der Beirat die Entscheidung des Landes, Hochschulinitiativen zur Medienentwicklung nur noch dann zu fördern, wenn sie in den Gesamtrahmen eines Hochschulentwicklungsplanes eingebunden sind, als einen Schritt in die richtige Richtung.

#### **Empfehlung 24**

Hochschulentwicklung durch konsequente Medienentwicklung erfordert wenigstens übergangsweise zusätzlichen Aufwändungen in nicht gerade geringem Umfang. Das Land sollte den Hochschulen daher auf zweifache Weise dabei helfen, Mittel für die Medientwicklung zu mobilisieren: Durch die Nutzung bisher noch unverplanter Ressourcenrückflüsse aus dem Solidarpakt und indem es den Hochschulen die Möglichkeit einräumt, auch für grundständige Studienangebote in einem sozial verträglichen Rahmen Gebühren zu erheben.

#### ***Erläuterung:***

Über die bisherigen Veränderungen der Hochschulfinanzierung hinaus erkennt der Beirat mittelfristig die Notwendigkeit einer stärker markt- und wettbewerbsorientierten Hochschulfinanzierung, bei der auch das „Nachfrageverhalten“ von Studierenden eine größere Rolle als bislang spielen sollte. So wäre es gerade mit Blick auf das lebenslange Lernen und im Falle einer Öffnung von Studienangeboten für Studierende „off campus“ sinnvoll, Hochschulen nach dem Prinzip „Geld folgt Studierenden“ zu finanzieren. Der partielle Übergang von einer institutionen- bzw. objektbezogenen Finanzierung zu einer nachfrageorientierten Finanzierung etwa im Rahmen von Voucher-Systemen sollte daher auf politischer Ebene mit Nachdruck vorbereitet werden.

Unabhängig davon erfordern die Medienentwicklung und die Vorbereitungen für eine „durchgängige Mediennutzung“ an den Hochschulen aber bereits in naher Zukunft erhebliche Mittel, die die gegebenen Möglichkeiten vieler Hochschulen selbst dann übersteigen, wenn längerfristig Einsparungsmöglichkeiten als durchaus wahrscheinlich erscheinen. Daher empfiehlt der Beirat, dass das Land im Interesse der Sicherung von Chancen und einer rechtzeitigen Weichenstellung im Bereich der Medienentwicklung dafür zusätzliche Mittel mobilisiert bzw. erschließt: Zum einen schlägt er vor, dass das Land die aus dem Solidarpakt in die Reserve fließenden Mittelreste zur gezielten Förderung von Medienentwicklungsvorhaben nutzt. Zum anderen hält er es für sinnvoll, den Hochschulen die Möglichkeit zu gewähren, nach eigenem Ermessen, aber unter Beachtung sozial- und bildungspolitischer Verträglichkeiten, Gebühren für sämtliche ihrer

Dienstleistungen zu erheben, d.h. auch für Angebote im grundständigen Studienbereich und nicht nur solche in der beruflichen Weiterbildung.

Dies scheint dem Beirat nicht allein ein gangbarer Weg zu sein, um dringend benötigte zusätzliche Mittel für Vorhaben in der Medienentwicklung oder für andere Verbesserungen bei der Erfüllung der Kernaufgaben von Hochschulen zu mobilisieren. Vielmehr wäre dies auch die logische Konsequenz der sich bereits jetzt abzeichnenden Entwicklung hin zu einem größeren Leistungswettbewerb im Hochschulbereich. Denn wenn die Hochschulen allmählich neue Geschäftsmodelle für ihre Leistungsangebote und Kernaufgaben entwickeln und sich mit diesem auf dem Markt positionieren, sollten sie die auch einer Marktbewertung aussetzen und von den Abnehmern Entgelte für solche „geldwerten Vorteile“ dank besserer Leistungsangebote erheben dürfen.

Abschließend weist der Beirat nachdrücklich darauf hin, dass alle zusätzlichen Mittel, die Hochschulen im Rahmen ihrer Multimedia-Aktivitäten generieren können, bei ihnen verbleiben müssen. Eine Abführung eigener erwirtschafteter Einnahmen oder auch von sogenannten „Rationalisierungsdividenden“ an das Land widerspräche nämlich nicht nur dem Anliegen einer erweiterten Finanzautonomie der Hochschulen einerseits, sondern auch der hochschulpolitischen Intention, den Medieneinsatz an und durch die Hochschulen durch angemessene Rahmenbedingungen und Anreizstrukturen zu fördern.