

Multimedia und strategisches Management

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
Centrum für Hochschulentwicklung

B.I.G.-Konferenz
„Hochschulentwicklung durch Neue Medien II“
20./21. November 1997

1. Einleitung

Hochschulentwicklung durch Neue Medien scheint eine Zukunft zu haben. Dies belegt allein schon die Tatsache, daß wir knapp zwei Jahre nach unserem ersten Symposium dieses Thema heute wieder aufgreifen und vertiefen wollen. Eine Zukunft hat dieses Thema aber auch deswegen, weil wir mit der Auswahl von zwei Projekten und mit deren Förderung im Rahmen der übergreifenden Zielsetzung des B.I.G.-Projektes sicherlich einige Meilensteine nicht nur für die Entwicklung unserer Hochschulen, sondern für die Medienentwicklung an unseren Hochschulen gesetzt haben.

Da wir uns heute und morgen also mit der Zukunft beschäftigen werden, möchte ich dieses Thema auch in meinem Beitrag aufgreifen und Multimedia in den weiteren Zusammenhang eines strategischen Managements an oder von Hochschulen stellen. Denn eines der übergreifenden Ziele der Hochschulentwicklung muß darin liegen, die Entwicklung und den Einsatz Neuer Medien in eine übergreifende Strategieplanung auf Hochschul- bzw. Fachbereichsebene zu integrieren: Medienentwicklung muß in seiner Bedeutung für das strategische Management einer Hochschule erkannt werden. Dann wird die Interdependenz von Hochschulentwicklung und Medientwicklung richtig zur Entfaltung kommen können; und dann wird auch die Reform unserer Hochschulen neue und zukunftsweisende Impulse erhalten.

2. Strategische Planung

In jedem Wirtschaftsunternehmen wird strategische Planung betrieben - oder sollte zumindest betrieben werden. Nun ist unbestreitbar, daß Hochschulen keine Unternehmen sind und auch keine werden sollen und daher auch keine direkte Übernahme von in der Wirtschaft praktizierten Vorgehensweisen erfolgen kann. Dennoch setzt sich auch in den Hochschulen verstärkt die Erkenntnis durch, daß strategische Planung ein geeignetes Instrument darstellt, im zunehmenden Wettbewerb um Ressourcen, Forschungsaufträge und Studierende zu bestehen. Mit zunehmender Autonomie - etwa im Haushaltsbereich - werden mittelfristig auch die Hochschulen gezwungen, sich verstärkt mit eigenen Prioritätensetzungen zu befassen. Insbesondere im Zusammenhang mit einer Reform der Leitungsstrukturen an Hochschulen - mit der wir uns kommende Woche im Rahmen eines anderen Symposiums näher befassen werden - spielen derartige Überlegungen eine große Rolle.¹

¹ Detlef Müller-Böling, „Zwischen gesetzlicher Fixierung und gestalterischem Freiraum: Leitungsstrukturen für Hochschulen“, Vortrag Symposium „Leitungsstrukturen für autonome Hochschulen“, Potsdam 26./27. November 1997.

Die Theorie der Strategieplanung für Profit- und Nonprofit-Organisationen kennt drei Zielbündel,² die auch für unser heutiges Thema von Interesse sind, nämlich

- Liquidität
- Erfolg und
- Erfolgspotentiale.

Alle drei Ziele müssen verfolgt werden, wenn eine Organisation kurz- und langfristig überleben will.

2.1 Liquidität

Liquidität, d. h. Zahlungsfähigkeit, ist die Grundvoraussetzung für eine Organisation, die wirtschaftlich aktiv ist. Dazu gehören Hochschulen zweifellos; denn sie sind Arbeitgeber, sie kaufen Geräte, Maschinen und Verbrauchsmittel, sie verfügen über einen Etat bis zu einer Milliarde DM oder mehr, wenn die Kliniken mit eingerechnet werden. Hochschulen in Deutschland haben allerdings bisher keine Liquiditätsprobleme. Ihre jederzeitige Zahlungsfähigkeit wird durch den Staat hergestellt, der sich gegebenenfalls die liquiden Mittel durch Kreditaufnahme sichert. Die Liquidität ist demnach bisher kein Zielkriterium, das die Überlebensfähigkeit der Hochschule berührt. Dies mag sich ändern, sobald im Rahmen von wirklicher Finanzautonomie globale Zuweisungen erfolgen, die sich auf alle Ausgabenbereiche der Hochschule beziehen. Dann muß die jeweilige Hochschulführung auch im finanzwirtschaftlichen Bereich für jederzeitige Zahlungsfähigkeit sorgen; sie hat auf der anderen Seite aber auch die Möglichkeit, im Rahmen eines Cash-Managements mit den verfügbaren Mitteln zu arbeiten und beispielsweise Zinsgewinne zu erwirtschaften.

Illiquidität ist zwar der erste Grund für das Scheitern einer wirtschaftlichen Organisation, allerdings sichert vorhandene Liquidität keineswegs das dauerhafte Überleben. Sie ist also notwendige, aber keineswegs hinreichende Voraussetzung für den dauerhaften Bestand einer wirtschaftlichen Organisation.

2.2 Erfolg

Notwendig ist weiterhin der Erfolg einer Organisation. Bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen wird der Erfolg gemessen an den Gewinnen, der Zufriedenheit der Mitarbeiter oder der Arbeitsplatzsicherheit, um nur einige mögliche Ziele zu nennen.

Im Bereich der Hochschulen haben wir in Deutschland soeben erst begonnen, uns mit dem Erfolg als Zielgröße auseinanderzusetzen. Nachdem über Jahrzehnte hinweg die Kapazität bzw. die Kapazitätsauslastung die wesentlichste, wenn nicht die einzige Zielgröße in den deutschen Hochschulen gewesen ist, was zu einer Vielzahl an außerordentlich dysfunktionalen Wirkungen verbunden war, stehen wir nunmehr erst am Anfang einer Neudefinition für den Erfolg des Unternehmens Hochschule. Als mögliche Kriterien für den Erfolg einer Hochschule werden in der Lehre Absolventenzahlen oder Studiendauer, in der Forschung Drittmittel, Publikationen o.ä. diskutiert. Weitere Kriterien können sein: Einstiegsgehälter von Absolventen, Nachfrage nach Studienplätzen, die Kosten pro Student etc.. Landesregierungen ebenso wie einzelne Hochschulleitungen beginnen, nach derartigen Indikatoren den Erfolg von Fachbereichen oder

² Vgl. Gälweiler, A., Unternehmensplanung, Frankfurt / New York 1974.

ganzen Hochschulen zu erfassen und danach die Hochschule oder das Hochschulsystem insgesamt zu steuern.

2.3 Erfolgspotentiale

So wenig wie Liquidität Erfolg verspricht, weil man sich Liquidität bei Banken oder durch Verkauf von Grundstücken oder Verzehr des Vermögens verschaffen kann, so wenig sichert (kurzfristiger) Erfolg langfristig den Bestand einer Organisation. Dies können nur die zukünftigen Erfolgspotentiale als die Zielgrößen der strategischen Planung. Bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen sind dies relative Marktanteile, Produktqualität, Marktwachstum o.ä.

Auf Hochschulen bezogen muß es darum gehen, Studiengänge zu suchen, die zukünftig, also beispielsweise in zehn Jahren, studentische Nachfrage aufweisen werden oder gesellschaftlich relevante Bildung vermitteln. In der Forschung geht es darum, Forschungsfelder zu definieren, die in der Zukunft Erfolg versprechen, also z.B. Drittmittel einbringen oder bestimmte Probleme der Menschheit lösen können. So erhält auf der Ebene des Gesamtsystems bzw. im internationalen Rahmen die Forschungsprospektion eine immer bedeutendere strategische Funktion, und eine Bündelung von Forschungsressourcen auf bestimmte, als strategisch wichtig identifizierte Felder findet sich immer häufiger auf nationaler wie auch internationaler Ebene (z.B. Rahmenprogramme der EU).

Strategische Potentiale können aber auch in Vorfelduntersuchungen liegen. Multimedien ist eine davon.

3. Bisherige Formen der strategischen Planung

Nun ist es keineswegs so, daß bisher an den deutschen Hochschulen oder im Hochschulsystems insgesamt keinerlei strategische Planung betrieben worden wäre, d.h. nicht nach zukünftig wesentlichen Lehr- und Forschungsfelder gesucht worden wäre. Allerdings ging die bisherige Vorgehensweise von Prämissen aus, die heute nicht mehr zutreffen, nämlich

1. der prinzipiellen Möglichkeit zur quantitativen Expansion sowie
2. der zentralen Plan- und Steuerbarkeit des Gesamtsystems im Rahmen einer langfristig angelegten ex-ante-Steuerung.

Insgesamt ist die bisherige strategische Entwicklung kennzeichnend für Organisationen in sehr stabilen Umwelten mit geringen bzw. sehr langsamen Anpassungsnotwendigkeiten. Aufgrund der verschiedenen Entscheidungsebenen (Fachbereich, Hochschule, Wissenschaftsministerium, Finanzministerium, Parlament) ergeben sich dabei sehr lange Entscheidungswege. Darüber hinaus handelte sich im wesentlichen um eine quantitative Wachstumsplanung zum Ausbau von Studienplätzen. Jeder weiß, daß hier die Situation sich grundlegend verändert hat und daß das Setzen von Prioritäten und Posterioritäten inzwischen zur Notwendigkeit geworden ist, und zwar auf allen Ebenen des Systems.

4. Multimedia und Strategische Planung

Nun ist der Einsatz und die Entwicklung Neuer Medien für die strategische Planung einer Hochschule von einiger Bedeutung. Denn Neue Medien

- erfordern einen hohen Kapitaleinsatz und damit eine entsprechende *Liquidität* der Hochschule, die sich für ihren Einsatz entscheidet;
- können zum *Erfolg* einer Hochschule beitragen (davon scheinen wir insgeheim auszugehen, sonst würden wir ja nicht ohne Fragezeichen hinter dem Titel „Hochschulentwicklung durch Neue Medien“ ins Feld ziehen), etwa in Form einer besseren und/oder effizienteren Lehre, durch neue pädagogische Konzepte, die einen höheren Lernerfolg ermöglichen u.a.m.;

- weisen in die Zukunft und bereiten künftige Entwicklungen vor, so daß sie unter die möglichen *Erfolgspotentiale* einer Hochschule gezählt werden können.

So gesehen liegt die Notwendigkeit auf der Hand, die Medienentwicklung an Hochschulen in eine strategische Planung auf Hochschule-, zumindest aber auf Fachbereichsebene einzubeziehen. Nun ist aber - darauf wurde eingangs verwiesen - strategische Planung an deutschen Hochschulen noch nicht allzuweit verbreitet. Dies hat etwas mit den derzeitigen Rahmenbedingungen zu tun, die verändert werden müssen: Damit strategische Planung - etwa im Bereich Multimedia - überhaupt möglich wird und eine gewisse Wirkung erzielen kann, sind einige grundlegenden Reformen in unserem Hochschulsystem erforderlich - Reformen, die insgesamt zu einem neuen Steuerungsmodell im Hochschulbereich.³ Daher sind im folgenden, neben Überlegungen zu Multimedia an Hochschulen, auch einige allgemeinere Bemerkungen erforderlich zur Richtung, die die Hochschulreform hierzulande nehmen muß. Ich möchte dies in Form einiger Thesen tun, die ich im einzelnen näher erläutern werde.

5. Neun Thesen

- *These 1:* Obwohl sie durchaus Spitzenleistungen in der Entwicklung von neuen Medien in der Lehre erbringen, sind deutsche Hochschulen für einen weltweiten Wettbewerb, der künftig auch mit Hilfe neuer Medien ausgetragen wird, derzeit schlecht gerüstet.

Es kann kein Zweifel daran bestehen, daß Hochschulen in Zukunft einem verschärften internationalen Wettbewerb stehen werden. Dies gilt auch für ganze Bildungssysteme, deren Erfolg sich zunehmend im internationalen Kontext messen wird. Auch in Deutschland haben wir inzwischen begonnen, dies zu realisieren, allerdings zunächst unter der für viele eher traumatischen Erfahrung einer mangelnden bis fehlenden Attraktivität unserer Hochschulen für ausländische Studierende.

Nun liegen aber die Gründe dafür nicht primär darin, daß an unseren Hochschulen keine Qualität (mehr) geboten würde. Problematisch ist vielmehr, daß die vorhandene Qualität zu wenig organisiert und koordiniert und nach außen nicht hinreichend transparent gestaltet wird. Dies liegt nicht zuletzt auch daran, daß Lehr- und Forschungsangebote an deutschen Hochschulen sehr stark lehrstuhlbezogen sind und ihnen oftmals ein übergreifender organisatorischer Zusammenhalt fehlt. In einem weltweiten Wettbewerb, der sich auf institutioneller Ebene zwischen Hochschulen oder zumindest zwischen organisierten, strukturierten und profilierten Curricula abspielen wird, wird die für deutsche Hochschulen charakteristische Lehrstuhlzentrierung unterlegen sein.

Diese Feststellung gilt auch für die Entwicklung medienbasierter Lehr- und Studienangebote, und zwar sowohl im Bereich der (wissenschaftlichen) Erstausbildung als auch im Bereich der Fort- und Weiterbildung. Treibende Kraft der Medienentwicklung ist in Deutschland vorerst lediglich die Experimentierfreude und die wissenschaftliche Neugier - oder der besondere Leistungsdruck? - des einzelnen Lehrstuhlinhabers. Multimedia-Projekte sind somit Ergebnis persönlicher Interessen und Neigungen und sind nur selten in weitere organisatorische Zusammenhänge auf Fakultäts- oder gar Hochschulebene eingebunden. Damit vergeben jedoch die Hochschulen eine Chance, besondere institutionelle Profile zu entwickeln und damit im (internationalen) Wettbewerb in Erscheinung zu treten.

³ Dazu auch Detlef Müller-Böling, Tilman Küchler, „Elemente eines neuen Steuerungsmodells im Hochschulbereich“, *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* Herbst 1997 ...

- *These 2:* Wesentliches Ziel der Hochschulreform muß eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Hochschulen nicht zuletzt über eine deutliche Profilbildung sein. Die Hochschule der Zukunft muß daher eine *profilierte* und *wettbewerbliche* Hochschule sein.

Hochschulen werden im Wettbewerb - der nicht zuletzt ein Wettbewerb um Studierende, Absolventen, Personal und Forschungsleistungen sein wird - nur bestehen können, wenn sie unverwechselbare Profile entwickeln. Profilbildung betont und fördert Unterschiede zwischen den Hochschulen. Sie bedeutet, daß Hochschulen strategische Positionierungen im Verbund der deutschen und der internationalen Hochschulgemeinschaft vornehmen müssen. Sowohl einzelne Fachbereiche als auch ganze Hochschulen müssen Profile entwickeln, und zwar durch eine Verständigung auf Ziele und Strategien. An die Stelle des derzeitigen von Gleichheit geprägten deutschen Hochschulsystems muß sich ein wettbewerbles, von vertikaler wie horizontaler Differenzierung geprägtes System entwickeln.

Wirklich wettbewerbliche Hochschulen wird es aber erst dann geben, wenn Hochschulen mit Curricula von unterschiedlicher Art und Güte um die besten Studierenden konkurrieren. Dies schließt auch einen Wettbewerb um die Arbeitsplätze der zukünftigen Absolventen mit ein. Voraussetzung hierfür ist allerdings eine ausreichende Transparenz über die Leistungen in der Lehre. Hierzu müssen diese Leistungen sowohl vergleichend gegenübergestellt, wie auch mit Konsequenzen verbunden werden. Die Qualität der einzelnen Studiengänge muß demnach evaluiert werden, die Ergebnisse sind öffentlich zugänglich zu machen. Hoher Zulauf muß mit mehr Mitteln, geringer Zulauf mit weniger Mitteln honoriert werden.

Im deutschen Hochschulsystem ist dieses Motivationselement bei den deutschen Hochschulen nicht vorhanden. Wettbewerb findet in Deutschland nahezu ausschließlich in der Forschung, nicht aber in den Bereichen Studium und Lehre statt. Noch immer ist hier das deutsche Hochschulsystem primär darauf ausgerichtet, Einheitlichkeit herzustellen und über staatlich organisierte Kartelle zur Normierung von Studien- und Prüfungsordnungen abzusichern. Hierdurch werden Ansätze zu besonderer Profilierung von Hochschulen - z.B. über die Entwicklung multimedialer Studienangebote - ebenso verhindert wie ein Wettbewerb zwischen Hochschulen unterbunden wird. Zwischen prinzipiell gleichen Angeboten gibt es keinen Wettbewerb. Folglich kennt das deutsche System auch keine Marktbelohnungen für besondere Leistungen und Entwicklungen in der Lehre. Studierende werden vielmehr in einem für Profilelemente, Interessenlagen und Neigungen blinden System verwaltet und auf die prinzipiell gleichen Hochschulen verteilt. Dies dient letztlich der Aufrechterhaltung der längst obsoleten Fiktion einer prinzipiellen Gleichheit aller Hochschulen.

- *These 3:* Der Einsatz und die Entwicklung von Neuen Medien können zur Entwicklung spezifischer Profile und zur erfolgreichen Wettbewerbspositionierung von Hochschulen beitragen.

Im wettbewerblchen amerikanischen System kann der Einstieg oder Nicht-Einstieg in die neuen Medien unter Umständen über die Attraktivität einer Hochschule bei den Studierenden entscheiden. Die Entwicklung von Formen des mediengestützten Lehrens und Lernens erfolgt dabei auch mit Blick auf die erfolgreiche Positionierung von *Colleges* und *Universities* auf dem Markt, wo sie mit einem bestimmten Profil in Erscheinung treten. Daher müssen entsprechende Angebote auch auf die Erwartungen zugeschnitten werden, die künftige Studierende an ihre College-Ausbildung stellen und die bereits stark von Zugriffsmöglichkeiten auf elektronische Medien geprägt sind.

Auch in Deutschland müssen die Möglichkeiten zur Profilbildung, die sich Hochschulen oder Fachbereichen durch eine Orientierung auf neue Medien eröffnen, erkannt und ergriffen wer-

den. Hierdurch können auch wichtige Voraussetzungen für verbesserte Wettbewerbschancen eröffnet werden.

Von Bedeutung für die Profilbildung von Hochschulen ist dabei auch der Zusammenhang zwischen dem Einsatz von multimedialen Lehr- und Lernformen einerseits und den möglichen Auswirkungen Neuer Medien auf die „reale“ Lernsituation an Hochschulen. Denn es ist zu erwarten, „daß die neuen digitalen Techniken [auch] die herkömmliche Studentenausbildung dazu zwingen werden, menschlicher, zwischenmenschlicher und stärker studentenorientiert zu werden.“⁴ Ansatzpunkte hierzu ergeben sich in einer intensiveren Betreuung von Studierenden, neuen Serviceleistungen, neuen Formen der Validierung erworbener Kenntnisse (Credit Points), veränderten Organisationsformen und -kulturen etc.. Hiervon können wichtige Impulse zur Ausprägung spezifischer Hochschulprofil ausgehen.

Voraussetzung dafür ist jedoch, daß Profilbildung - z.B. auf der Grundlage des Einsatzes Neuer Medien - in auf Fachbereichs- oder Hochschulebene in eine übergreifende Strategie eingebunden ist. Strategieentwicklung ist jedoch an deutschen Hochschulen noch weitestgehend unterentwickelt.

- *These 4:* Die Entwicklung und der Einsatz neuer Medien muß Teil einer strategischen Planung und eines strategischen Managements auf Hochschul- und/oder Fachbereichsebene sein, damit sich das Potential Neuer Medien für die Hochschulentwicklung - aber auch das Potential der Hochschulen für die Medienentwicklung - voll entfalten kann.

Um der Bedeutung und den Potentialen Neuer Medien für die Hochschulentwicklung angemessen Rechnung tragen zu können und die Möglichkeiten zur Profilbildung von Hochschulen über Neue Medien nutzen zu können, muß ihr Einsatz und ihre Entwicklung integraler Bestandteil der strategischen Planung einer Hochschule werden, wie dies an amerikanischen oder australischen Hochschulen bereits geschieht. Dort sind die entsprechenden Initiativen und Verantwortlichkeiten beim Präsidenten oder Vice-Chancellor verortet, was ihre Bedeutung für die Entwicklung einer Hochschule als Ganzes nachhaltig unterstreicht.

Nur wenn in Deutschland ähnliche Wege beschritten werden, ist letztlich zu erwarten, daß der hierzulande vorherrschende lehrstuhlbezogene Ansatz zur Entwicklung und Anwendung medienbasierter Angebote in produktiver Weise überwunden und das integrative Potential der neuen Medien genutzt werden kann. Lehrstuhlinitiativen alleine werden - den Insellösungen der Datenverarbeitung vergleichbar - hierzu nicht in der Lage sein und angesichts der Kapitalintensität des Medieneinsatzes rasch an die Grenzen des Machbaren und Finanzierbaren stoßen.

Strategische Planung ist jedoch an deutschen Hochschulen noch weitgehend unbekannt und entsprechend unterentwickelt. Dies liegt letztlich auch daran, daß - im Gegensatz etwa zu amerikanischen Hochschulen - die Handlungsspielräume deutscher Hochschulen zu autonomem und eigenverantwortlichem Handeln deutlich eingeschränkt sind.

- *These 5:* Strategisches Management setzt voraus, daß große Spielräume für eigenverantwortliches Handeln zur Verfügung stehen. Die Hochschule der Zukunft muß daher eine *autonome* Hochschule sein; autonome Hochschulen müssen als die eigentlichen Akteure im Hochschulbereich in Erscheinung treten können.

⁴ Greg Farrington, „Das Hochschulstudium im Informationszeitalter. Eine amerikanische Perspektive,“ in: Ingrid Hamm, Detlef Müller-Böling (Hrsg.), *Hochschulentwicklung durch neue Medien. Erfahrungen-Projekte-Perspektiven. Mit einer Bestandsaufnahme über Multi-Media-Projekte an deutschen Hochschulen.* Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 1997, S. 67.

Autonomie hat eine individuelle und eine korporative Komponente. Sie berührt sowohl die internen Beziehungen in der Hochschule, als auch das Verhältnis Hochschule - Staat. Die individuelle Autonomie ist jedoch teilweise bis zum Mißbrauch ausgeweitet. Vielfach bedeutet dies, daß Wissenschaftler für sich im Namen der Wissenschaftsfreiheit uneingeschränkte Individualrechte ohne jede Kollektivverantwortung reklamieren: Autonomie wird hierzulande noch immer in erster Linie als Autonomie des einzelnen *in* und *gegenüber* der Hochschule verstanden.

Dies ist letztlich auch deshalb möglich, weil die korporative Autonomie der Hochschule durch staatliche Eingriffe und Reglementierungen weitestgehend ausgehöhlt wurde. Die Freiheit von Forschung und Lehre muß daher wieder stärker begriffen werden als die Freiheit der Hochschule gegenüber dem Staat, Studiengänge und Forschungsprogramme zu gestalten. Dazu bedarf es zweifellos auch individueller Freiräume, allerdings unter Bezug auf gemeinsame Zielsetzungen und eine gemeinsam getragene institutionelle Verantwortung.

Es muß also wieder zu einem ausgewogenen Verhältnis zwischen individueller und korporativer Autonomie kommen. Der akademischen Individualismus muß zugunsten einer Einbindung in korporative Zielsetzungen zurückgenommen werden.⁵ Die korporative Autonomie einer Hochschule - und nur sie! - kann und darf die individuelle Autonomie eingrenzen, und zwar unter Bezug auf gemeinsame Zielsetzungen und eine gemeinsam getragene institutionelle Verantwortung. Gefordert ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen individueller und korporativer Autonomie.

- *These 6:* Zur Herausbildung und Stärkung der Hochschulautonomie sind insbesondere deutlich erweiterte Befugnisse in den Bereichen Finanzen, Personal und Organisation erforderlich; Hochschulen benötigen Finanz-, Personal- und Organisationsautonomie.

Nur die wirklich auch als Korporation *autonome Hochschule* wird den Herausforderungen, die sich künftig an Hochschulen stellen, angemessen begegnen können. Korporative Autonomie muß jedoch durch entsprechende Kompetenzen und Handlungsspielräume in zentralen Aufgabengebieten einer Hochschule abgesichert werden. Hierzu ist es erforderlich, daß weite Aufgabengebiete, die derzeit noch der Staat wahrnimmt, auf die Hochschulen übertragen werden. Drei wesentliche Autonomiebereiche seien genannt:

- Hochschulen benötigen die Möglichkeit zur Entwicklung einer eigenen, auf ihre Ziele und auf ihr Profil ausgerichteten Personalpolitik. Sie brauchen *Personalautonomie*, die sie mit der Dienstherreneigenschaft und der Tarifhoheit übertragen bekommen müssen. Dann sind sie in der Lage, das Personal zu rekrutieren, das sie benötigen; und dann eröffnen sich ihnen auch Spielräume zu einer wettbewerbs- und leistungsgerechten Vergütung.
- Darüber hinaus brauchen sie veränderte Organisations- und Leitungsstrukturen. Erst dann kann strategische Planung stattfinden und umgesetzt werden. Da diese natürlich von Hochschule zu Hochschule eine andere Ausrichtung erfährt und von ganz unterschiedlichen Anforderungen ausgehen muß, können Organisationsstrukturen nicht einheitlich gestaltet und für alle verbindlich geregelt werden. Hochschulen benötigen daher auch *Organisationsautonomie*, also die Freiheit zur selbständigen und sachnahen Gestaltung ihrer Organisations- und Leitungsstrukturen.

⁵ van Vught bezeichnet das als "academic individualism which brings along a disinterest in the welfare of the broader organisation"; vgl. van Vught, Frans: Management for Quality, Paper presented at the CRE 10th General Annual Assembly, Budapest, 31 August - 3. September 1994.

- Und schließlich benötigen Hochschulen Finanzautonomie, die zunächst über die Einführung von Globalhaushalten verwirklicht werden muß. Damit ist die Voraussetzung für eine flexible Verwendung von Mitteln zur Finanzierung bestimmter strategischer Entscheidungen einer Hochschule geschaffen. Globalhaushalte stärken also das Potential einer Hochschule zur selbständigen Strategieentwicklung, Zielbildung und Prioritätensetzung. Damit dieses Potential auch genutzt wird, müssen geeignete Anreize bestehen. Dafür ist ein neues Modell der staatlichen Mittelverteilung erforderlich, das nicht nur das Leistungsvolumen einer Hochschule (z.B. Zahl der Studienplätze), sondern auch die Qualität erbrachter Leistungen sowie zu leistende Innovationen berücksichtigen muß.

Die Verwirklichung von Autonomie in diesen zentralen Bereichen eröffnet neue Spielräume für die Entwicklung und den Einsatz Neuer Medien in den Hochschulen. Sie werden aber auch dazu führen, daß die derzeit bestehenden Formen der (staatlichen) Förderung Neuer Medien an deutschen Hochschulen reformiert werden müssen.

- *These 7:* Solange die Autonomie von Hochschulen in den genannten Bereichen nicht erweitert wird, werden Einzelmaßnahmen zur Projektförderung nicht die beabsichtigte und erforderliche Wirkung auf die Hochschulentwicklung entfalten können. Daher geht das gegenwärtig praktizierte System der staatlichen Förderung vielfach an den wesentlichen Anforderungen der Hochschulentwicklung vorbei.

Staatliche Programme zur Förderung der Entwicklung und des Einsatzes Neuer Medien im Hochschulbereich unterstützen die Herausbildung einer institutionell getragenen und auch verantworteten Strategie zur Medienentwicklung nicht. Diese bleibt daher im Stadium von Einzelinitiativen ohne Bezug zur institutionellen Entwicklung stehen. Medienprojekte verkümmern vielfach zu Pilotprojekten ohne Anschlußförderung; sie bringen punktuell ansetzende Veränderungen, die jedoch ohne nachhaltige Konsequenzen auf Fachbereichs- oder Hochschulebene verbleiben. Nicht selten werden daher die entsprechenden Aktivitäten mit der Beendigung eines Projektes oder dem Weggang der Initiatoren an der jeweiligen Hochschule meist wieder eingestellt.

Als Beitrag zur Hochschulentwicklung darf sich die staatliche Förderung nicht auf Einzelprojekte beschränken. Vielmehr muß sie dort ansetzen, wo sie die institutionelle Handlungsfähigkeit von Hochschulen nachhaltig unterstützen kann. Hochschulentwicklung durch Neue Medien muß sich daher auf institutioneller Ebene vollziehen und in einem engen Bezug zur institutionellen Autonomie von Hochschulen gesehen werden.

Erforderlich ist daher, daß mit der Übertragung der Finanzautonomie an die Hochschulen und mit der Einführung von Globalhaushalten den Hochschulen tatsächlich die Möglichkeit eingeräumt wird, strategische Planung zu betreiben und Prioritäten zu setzen. Darüber hinaus ist es erforderlich, künftig die Ressourcen der Hochschulbauförderung als Globalzuschuß an die Hochschulen zu vergeben.⁶ Unter derart veränderten Rahmenbedingungen ist zu erwarten, daß die Hochschulen verstärkt dazu übergehen werden, integrierte, mediengestützte Curricula aufzubauen und sich nicht nur, wie derzeit der Fall, auf die multimediale Aufbereitung einzelner Lehrveranstaltungen beschränken.

⁶ Wie im australischen Hochschulsystem praktiziert, vgl. Müller-Böling, Detlef, Andreas Barz und Klaus Neuvians: Die jüngste Entwicklung des Australischen Hochschulsystems, in: Wissenschaftsmanagement, 1. Jg. 1995, S. 145 - 148.

- *These 8:* Die Entwicklung und der Einsatz Neuer Medien sind kapitalintensiv und erfordert ein hohes Maß an wirtschaftlichem Denken und Handeln. Die Hochschule der Zukunft muß daher auch eine wirtschaftliche Hochschule sein.

Selbstverständlich ist die wirtschaftliche Hochschule weder auf Gewinnerzielung ausgerichtet noch dem Primat der Wirtschaftlichkeit unterstellt. Fragen der Wirtschaftlichkeit werden jedoch im Rahmen der strategischen Planung eine zentrale Rolle spielen müssen. Hochschulen werden daher auch eine Optimierung der Zweck-Mittel-Relation anstreben müssen. Zu der Input-Betrachtung, die das bisherige (Haushalts-)Verhalten prägt, muß eine Beurteilung des Outputs im Sinne einer individuellen und gesellschaftlichen Bewertung der Leistung treten. Wir kommen nicht umhin, die Kosten in Relation zur Leistung zu sehen. Dazu brauchen wir die Entwicklung eines Kostenbewußtseins. Es kommt nicht von ungefähr, daß wir die Kosten eines Studiums in Deutschland nicht kennen.

Die wirtschaftliche Hochschule wird alles hinterfragen müssen, die Kosten der eigenen Verwaltung ebenso wie die Kosten der Forschung und der Lehre. Diese Kosten müssen dann jeweils in Beziehung zum erzielten Nutzen gestellt werden. Dann wird man sich in Hochschulen auch mit der Frage der Wirtschaftlichkeit der Lehre nicht mehr entziehen können, wobei diese Frage in Zukunft deutlicher auch in Bezug auf den Einsatz Neuer Medien gesehen werden muß. Im Bereich der Drittmittelforschung ist die Kosten-Nutzen-Analyse eine bereits seit langem praktizierte Übung. Sie wird sich nunmehr auch auf die Erstmittel zu beziehen haben. Darüber hinaus wird sich die wirtschaftliche Hochschule der Frage der Optimierung ihrer Prozesse stellen müssen. Dies bezieht sich sowohl auf die Verwaltungsprozesse wie auf die Prozesse in Lehre und Forschung

Dies allein reicht jedoch nicht aus. Die Finanzierung der Hochschulen muß insgesamt auf eine neue Basis gestellt werden. Dabei geht es auch um die Erschließung neuer Finanzquellen. Denn die völlige finanzielle Abhängigkeit vom Staat ermöglicht den Hochschulen bei einer Unterfinanzierung, wie sie in Deutschland seit Jahren besteht, nur den Gang an die Klagemauer. Andere Handlungsmöglichkeiten als die des Bittstellers haben sie nicht.

- *These 9:* Hochschulen werden in Zukunft auch stärker unternehmerisch handeln müssen. Gerade der Einsatz Neuer Medien eröffnet hierzu einige Spielräume. Dies wird in der strategischen Planung zu berücksichtigen sein.

Entwicklung und Einsatz Neuer Medien in den Hochschulen sind mit hohen Kosten verbunden. Allein schon deswegen müssen sie in Zusammenhang mit der strategischen Planung und im im Rahmen des Globalbudgets einer Hochschule gesehen werden. Diese Notwendigkeit ergibt sich aber auch mit Blick auf die „Verwertung“ von Ergebnissen der Medienentwicklung. Hier eröffnen sich den Hochschulen neue Spielräume zu unternehmerischem Handeln.

Dies muß ja nicht unbedingt nach dem Beispiel der University of Phoenix geschehen, die als private Bildungseinrichtung im Internet als Anbieter auftritt und als Aktiengesellschaft gewinnorientiert und mit Blick auf den shareholder-value wirtschaftet.⁷ Allerdings wird hier deutlich, daß die Verbindung von Multimedia und (Aus-)Bildung auch einen Markt darstellt, auf dem sich Hochschulen unternehmerisch bewegen können. Dabei könnte sich der Nutzen von der Entwicklung und dem Vertrieb neuer Vermittlungsinhalte und Methoden hin bis zu einer aktiven Finanzierungsstrategie für die Hochschulen reichen. Denkbar sind auch Joint Ventures zwischen Hochschulen und Medienkonzernen, worüber Hochschulen in den Wachstumsmarkt

⁷ Dazu: ank., „Eine private Universität im Internet wirbt mit Gewinnen für Aktionäre,“ *F.A.Z.* 31. Oktober 1997.

Bildung durch Multimedia einsteigen und sich neue Finanzquellen erschließen könnten. Auch wäre es durchaus denkbar, daß Hochschulen sich zu Multimedia-Kompetenz-Agenturen entwickeln, die für die Gesellschaft auch die Bewertung und Beratung von Multimedia-Anwendungen vornimmt, die außerhalb der Hochschulen entwickelten. Dies könnte den Hochschulen ebenso neue Finanzquellen erschließen wie die Weiterbildung für ehemalige Absolventen oder neue Zielgruppen.

6. Ausblick

Dies sind nun in der Tat weitreichende, aber keineswegs unrealistische Überlegungen. Sicherlich werden nicht alle Hochschulen von der Entwicklung im Medienbereich in gleichem Maße betroffen sein - aber auch dies gehört zu einer Differenzierung des Hochschulsystems im Rahmen von Profilbildung und Wettbewerbsorientierung. Eines ist jedoch sicher: Der Einsatz und die Entwicklung von Multimedia wird in Zukunft das Ergebnis bewußter und eigenverantwortlich gefällter Entscheidungen der Hochschulen selbst sein müssen; er muß das Ergebnis strategischer Planungen auf Hochschul- oder Fachbereichsebene und damit Teil einer institutionell verantworteten Entwicklungsplanung sein. Dann werden wir bestimmt noch eine ganze Reihe weiterer Veranstaltungen mit dem Titel „Hochschulentwicklung durch Neue Medien“ erleben, mit immer wieder neuen und sicherlich spannenden Projekten und Ergebnissen.