

Lernort Multimedia

Jahrbuch Telekommunikation
und Gesellschaft 1998

Herausgegeben von

Prof. Dr. Herbert Kubicek, Prof. Dr. Hans-Joachim Braczyk,
Dr. Dieter Klumpp, Prof. Dr. Günter Müller, Dr. Werner Neu,
Prof. Dr. Eckart Raubold und Prof. Dr. Alexander Roßnagel



R. v. Decker's Verlag
Heidelberg

(fachspezifische und fächerübergreifende) Projekte als auch zahlreiche positive Beispiele für kleinere 'Sequenzen' bzw. 'Erprobungen', in denen Internet in den normalen Unterricht integriert werden kann. Beispiele für solche relativ umfangreichen Projekte sind das "Erich-Maria-Remarque-Projekt"⁶, das "European Travel Agency Projekt (ETAP)"⁷ und das Projekt "800 Jahre Stadt Coesfeld"⁸. Nach den Erfahrungen der Interviewten liegt im Internet-Einsatz vor allen Dingen ein hohes Motivationspotential für Schüler(innen), welches Lehrer(innen) sinnvoll auch in kleinen Sequenzen für den Unterricht nutzbar machen können.

Vorschlag: Diese vielfältigen an den Schulen vorhandenen Erfahrungen mit Internet im Unterricht und in Projekten sollten unseres Erachtens im Rahmen von *realen und virtuellen Diskussionsforen* für die weitere Entwicklung der Initiative "NRW-Schulen ans Netz – Verständigung weltweit" fruchtbar gemacht werden.

Medien spielen im täglichen Handeln von Lehrer(innen) zwar eine Rolle, indem sie im Unterricht eingesetzt werden. Dies geschieht jedoch häufig *unreflektiert* und nicht mit dem Ziel der bewußten Vermittlung von Medienkompetenz. Damit Medienkompetenz als Lernziel im Unterricht erreicht werden kann, ist es zwingende Voraussetzung, Lehrer(innen) für dieses Thema überhaupt zu sensibilisieren und sie im Umgang mit Medien kompetent zu machen.

Vorschlag: Langfristig muß die Vermittlung von *Medienkompetenz* als ein grundlegendes Element in die *erste und zweite Phase der Lehrerausbildung* integriert werden.

5. Literaturverzeichnis

- Bortz, Jürgen, Nicola Döring (1995): Forschungsmethoden und Evaluation. Berlin u. a.: Springer 1995.
- Kuckartz, Udo (1995): WinMAX professionell - Computerunterstützte Textanalyse zu MAX für Windows. Berlin 1995.
- Lamnek, Siegfried (1993): Qualitative Sozialforschung. Bd. 2: Methoden und Techniken. 2. Aufl. Weinheim: Psychologie Verlags Union 1993, S. 74-78.
- Mayring, Philipp (1996): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 3. Aufl. Weinheim: Psychologie Verlags Union 1996, S. 50-54.
- Weitzman, Eben A., Matthew B. Miles (1995): Computer programs for qualitative data analysis: A software sourcebook. Thousand Oaks, California: Sage Publication 1995.
- Witzel, Andreas (1996): Auswertung problemzentrierter Interviews: Grundlagen und Erfahrungen. In: Strobl, Rainer u. Böttger, Andreas (Hrsg.): Wahre Geschichten? Zur Theorie und Praxis qualitativer Interviews. Baden-Baden: Nomos-Verlag 1996, S. 49-76.

Hochschulentwicklung durch Multimedia?

Szenario Hochschule 2010

Detlef Müller-Böling / Tilman Küchler

1. Einleitung

Spätestens seit der Wahl zum Wort des Jahres 1995 ist der Begriff 'Multimedia' in aller Munde - auch bei denen, die selbst noch nie im Internet surfen, noch nie einen Teil ihres realen Lebens im virtuellen Raum des WWW verbracht, in einem Internet-Café über Email mit dem anderen Ende der Welt kommunizierten oder den schier unendlichen Verästelungen eines Hypertextes folgten, um letztlich vom neuen existentialistischen Gefühl des 'Lost in Cyberspace' übermannt zu werden. Und mit dem fulminanten Börsengang der Deutschen Telekom und den im Anschluß daran wie Pilze aus dem Boden schießenden Multimedia-Investment-Fonds ist schließlich - so scheint es zumindest - auch der letzte zum Mitglied in der virtuellen Gemeinschaft der Teilhaber von Bits und Bytes geworden. Daß Multimedia in der Regel jedoch mehr Fragen aufwirft, als derzeit noch beantwortet werden können, daß der Wechsel von der Realität zur Virtualität weitaus komplexer ist und verworreneren Pfaden folgt, als es die Eingabe eines URL (Uniform Resource Locator) suggeriert - all dies wird vom hohen Ton des Cyber-Talk nicht selten überspielt.

Weitaus nüchterner erscheint dagegen das Thema des vorliegenden Beitrags: Neue Medien, verstanden nicht als Selbstzweck, als ausuferndes und ins Uferlose wucherndes Gewebe, sondern diskutiert als Mittel zum Zweck, als 'Tool' zur Veränderung und Weiterentwicklung unserer Bildungsinstitutionen - allein die Wahl des Blickwinkels wie auch des Gegenstandes der Betrachtung legt ein gewisses Maß an Selbstbeschränkung nahe. Denn wie in kaum einem anderen Bereich treten im Hochschulbereich die Grenzen des Mach- und Finanzierbaren, des Plan- und Realisierbaren deutlich zu Tage.

Und dennoch: Trotz aller Beschränkungen und aller Probleme, an Hochschulen im deutschsprachigen Raum wird Beachtliches geleistet, werden vielfältige neue Wege beschränkt, deren gemeinsames Anliegen in der Verbesserung von Lehr- und Studienbedingungen liegt (Bertelsmann Stiftung et. al. 1997). Fraglich ist jedoch, ob und inwieweit die vielfältigen Initiativen zur Entwicklung und zum Einsatz Neuer Medien in der Lage sind, einen nachhaltigen Beitrag zur *Hochschulentwicklung* insgesamt zu leisten, also zur Vorbereitung unserer Hochschulen auf die Herausforderungen des nächsten Jahrtausends. Denn der Verdacht liegt nahe: Durch Neue Medien allein wird diese Aufgabe nicht zu bewältigen sein. Neue Medien sind mit der Rolle des Hoffnungsträgers für die Hochschulentwicklung schlechthin überfordert, solange die derzeitigen Rahmenbedingungen im Hochschulsystem unverändert weiterbestehen. Gefordert ist daher eine doppelte Strategie, die zum einen im Zuge

⁶ <http://www.erfl.de/schulen/abtei-gym/remark>

⁷ <http://www.uni-duisburg.de/HRZ/BBS/bbs/bd01/etap.htm>

⁸ <http://www.coesfeld.de>

einer Reform der Strukturen, der gesetzlichen Grundlagen und der Steuerungsinstrumente im Hochschulsystem den Boden bereitet für einen erfolgreichen Einsatz Neuer Medien in den Hochschulen (vgl. Müller-Böling u. Küchler 1997); und die sich zum anderen der Neuen Medien als Vehikel und Instrument zur Strukturveränderung an unseren Hochschulen bedient. Einige Aspekte der Interdependenz von Medieneinsatz und Hochschulreform sollen im folgenden anhand einiger Thesen verdeutlicht werden.

2. 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 in 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 Leidensdruck? - 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.

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 Stelle des derzeitigen von Gleichheit geprägten deutschen Hochschulsystems muß sich ein wettbewerliches, von vertikaler wie horizontaler Differenzierung geprägtes System entwickeln.

Wirklich wettbewerliche 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 sie über staatlich organisierte Kartelle zur Normierung von Studien- und Prüfungsordnungen abzusichern. Hierdurch werden Ansätze zur besonderen 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 wettbewerlichen 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 werden. 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" (Farrington 1997, S. 67). 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 Hochschulprofile ausgehen.

Voraussetzung dafür ist jedoch, daß Profilbildung - z. B. auf der Grundlage des Einsatzes Neuer Medien - 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, müssen ihr Einsatz und ihre Entwicklung integraler Bestandteil der strategischen Planung und des strategischen Managements einer Hochschule werden, wie dies an amerikanischen oder australischen Hochschulen bereits geschieht (Müller-Böling u. Krasny 1998). 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 allein 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.

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 akademische Individualismus muß zugunsten einer Einbindung in korporative Zielsetzungen zurückgenommen werden.¹ 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 Aufgabenfeldern einer Hochschule abgesichert werden. Hierzu ist es erforderlich, daß weite Aufgabenbereiche, die derzeit noch der Staat

¹ "academic individualism [...] brings along a disinterest in the welfare of the broader organisation" (van Vught 1994).

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 Dienstthereneigenschaft 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.
- 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. Gefördert werden in der Regel Einzelinitiativen ohne Bezug zur Entwicklung der Institution, in der sie angesiedelt sind. Medienprojekte verkümmern folglich 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 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, wie dies etwa im australischen Hochschulsystem praktiziert wird (Müller-Böling et. al. 1995). 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.

These 8: Die Entwicklung und der Einsatz Neuer Medien sind kapitalintensiv und erfordern 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 primär 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 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 Rahmen des Globalbudgets einer Hochschule gesehen werden. Diese Notwendigkeit ergibt sich aber auch mit Blick auf die 'Verwertung' von Ergebnissen der Medienentwicklung. Hier öffnen sich den Hochschulen neue Spielräume zu unternehmerischem Handeln.

Dies muß 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 (Traum 1997; Hank 1997). Allerdings wird hier deutlich, daß die Verbindung von Multimedia und (Aus-)Bildung auch einen Markt darstellt, auf dem sich Hochschulen unternehmerisch bewegen können.

Es besteht wohl kein Zweifel daran, daß Hochschulen auch in Zukunft in erster Linie als 'content provider' auf dem (Aus-)Bildungs-Markt in Erscheinung treten werden. Die Entwicklung von *Bildungsinhalten* ist - nicht zuletzt aufgrund der institutionellen Verbindung von Forschung und Lehre in den Hochschulen und nur dort - eine ihrer Kernkompetenzen und eines ihrer strategischen Erfolgspotentiale. Allerdings werden diese Inhalte künftig auch verstärkt mit Blick auf 'neue' Nachfragergruppen ausgerichtet sein und als wesentlicher Bestandteil des Weiterbildungsauftrags der Hochschulen verstanden werden müssen. Entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit von Hochschulen gegenüber anderen Bildungsanbietern, aber auch für den Erfolg einzelner Hochschulen gegenüber anderen Hochschulen, wird dabei die Fähigkeit sein, den Übergang von der reinen Massenbildung zur 'mass-customization' zu vollziehen, d. h. zur Möglichkeit, Bildungsangebote nicht nur einer großen Zahl von Nachfragern zu Verfügung zu stellen, sondern diese zugleich auch einer spezifischen Anpassung an individuelle Bedürfnisse in unterschiedlichen Lebenssituationen zugänglich zu machen (Hämäläinen 1996).

Multimedia eröffnet jedoch auch neue Felder für unternehmerisches Handeln der Hochschulen, die über die traditionelle Funktion der Hochschulen als 'content provider' hinausgehen und ihnen Möglichkeiten erschließen, als Informations- oder Bildungs-'Broker' in Erscheinung zu treten. Es ist durchaus vorstellbar, daß Hochschulen sich zu Multimedia-Kompetenz-Agenturen entwickeln, die für die Gesellschaft auch die Bewertung und Beratung von Multimedia-Anwendungen vornehmen, die innerhalb oder außerhalb der Hochschulen entwickelt werden. In diesem Fall übernehmen Hochschulen 'Akkreditierungs'-Funktionen, die in dem Maße an Bedeutung zunehmen werden, wie die institutionelle Identifizierbarkeit eines Angebots mit der Qualität seines Anbieters nicht unmittelbar gegeben ist. Denkbar sind letztlich auch

Joint Ventures zwischen Hochschulen und Medienkonzernen, worüber Hochschulen in den Wachstumsmarkt Bildung durch Multimedia einsteigen und sich neue Finanzquellen erschließen könnten.

3. 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 der strategischen Planung wirklich *autonom*er Hochschulen und damit Teil einer institutionell verantworteten Entwicklungsplanung sein.

Literatur

- Bertelsmann Stiftung, Heinz Nixdorf Stiftung (Hrsg.) (1997):* Kraemer, Wolfgang, Frank Milius, August-Wilhelm Scheer: Virtuelles Lehren und Lernen an deutschen Universitäten. Eine Dokumentation. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung 1997.
- Farrington, Greg (1997):* Das Hochschulstudium im Informationszeitalter. Eine amerikanische Perspektive. In: Hamm, Ingrid, 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. 45-70.
- Hämäläinen, Matti (1996):* A Model for delivering customized on-demand education on the Internet. In: A. Dumort/W. Paprotte (eds.): The Road to the Information Society: New Technologies for Education and Training. European Commission, DGXVIII, Luxembourg 1996, S. 104-125.
- Hank, Rainer (1997):* Eine private Universität im Internet wirbt mit Gewinnen für Aktionäre. In: F.A.Z. 31. Oktober 1997.
- Müller-Böling, Detlef, Andreas Barz, Klaus Neuvians (1995):* Die jüngste Entwicklung des Australischen Hochschulsystems. In: Wissenschaftsmanagement, 1 (1995) S. 145-148.
- Müller-Böling, Detlef, Erhard Krasny (1998):* Strategische Planung an deutschen Hochschulen. Theoretisches Konstrukt und erste Ansätze einer Methodologie. In: Müller-Böling, Detlef u. a. (Hrsg.): Strategieentwicklung an Hochschulen. Konzepte, Prozesse, Akteure. Gütersloh 1998.
- Müller-Böling, Detlef, Tilman Küchler (1997):* Elemente eines neuen Steuerungsmodells im Hochschulbereich. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 6/1997 (im Druck).
- Traum, James (1997):* Drive-Thru U. Higher Education for People who mean business. In: The New Yorker, 20.-27. Oktober 1997, S. 115-122.
- van Vught, Frans (1994):* Management for Quality. Paper presented at the CRE 10th General Annual Assembly. Budapest, 31. August - 3. September 1994.