

*Peter Frankenberg, Detlef Müller-Böling (Hrsg.)*

# **Realität der virtuellen Hochschule**

Multimediale Lehre in Baden-Württemberg  
Produkte – Erfahrungen – Perspektiven

| **Verlag BertelsmannStiftung**

*Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek*

*Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.*

© 2004 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich: Detlef Müller-Böling

Lektorat: Michael Kühlen

Herstellung: Christiane Raffel

Umschlaggestaltung: HTG Werbeagentur, Bielefeld

Satz: digitron GmbH, Bielefeld

Druck: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

ISBN 3-89204-763-4

[www.bertelsmann-stiftung.de/verlag](http://www.bertelsmann-stiftung.de/verlag)

# Inhalt

Vorwort der Herausgeber .....	9
<b>I Virtuelle Hochschule Baden-Württemberg .....</b>	<b>11</b>
<b>1 Ziele und Struktur des Landesprogramms .....</b>	<b>13</b>
<i>Marja Kukowski-Schulert, Mannsfeld Thurm, Heribert Knorr</i> <i>(Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg)</i>	
1.1 Wie alles begann .....	13
1.2 Was daraus wurde .....	14
1.3 Was Baden-Württemberg wollte und was nicht .....	15
1.4 Hehre Ziele oder »Wir können alles« .....	15
1.5 Qualität ist alles .....	17
<b>2 Portraits der sechs Verbundprojekte: Ziele, Methodik, Lehransatz, Tools/Produkte, Nutzung und Einbettung .....</b>	<b>18</b>
2.1 VirtuGrade – Netzgestützte Kommunikation .....	18
2.2 Virtualisierung im Bildungsbereich (VIB) .....	27
2.3 Verbundprojekt Virtuelles Labor .....	35
2.4 Docs 'n Drugs – Die Virtuelle Poliklinik .....	42
2.5 Die Virtuelle Hochschule Oberrhein (VIROR) .....	51
2.6 ViKar – Virtueller Hochschulverbund Karlsruhe .....	57
<b>3 VIKI – Virtuelles Informations- und Kooperationsnetzwerk zum Medieneinsatz in der Hochschullehre .....</b>	<b>67</b>
<i>Katrin Allmendinger, Karin Hamann</i>	
3.1 Projektziele .....	67
3.2 Methodeneinsatz .....	68
3.3 Verlauf und Ergebnisse des Projekts VIKI .....	70
3.4 Erfahrungen .....	73
3.5 Ausblick .....	75
3.6 Literatur .....	75

<b>4</b>	<b>Empfehlungen des Programmbeirats der Virtuellen Hochschule Baden-Württemberg: Leitlinien für die Projektevaluation und für die Medienentwicklung</b> .....	76
4.1	Leitlinien für die Projektevaluation .....	76
4.2	Leitlinien für die Medienentwicklung .....	79
4.3	Strategischer Entwicklungsrahmen .....	85
<b>II</b>	<b>Erfahrungen: Rückblicke nach vorn</b> .....	107
<b>5</b>	<b>Bilanz der Verbundprojekte aus der Sicht der Sprecher</b> .....	109
5.1	Netzbasierte Wissenskommunikation – von alleine geht das nicht! .....	109
	<i>Friedrich W. Hesse, Sprecher für das Verbundprojekt VirtuGrade</i>	
5.2	Virtualisierung in der Lehrerbildung – am Anfang des Wegs .....	114
	<i>Herbert Löthe, Sprecher für das Verbundprojekt »Virtualisierung im Bildungsbereich«</i>	
5.3	Telelaboratorien – innovative Elemente der Ingenieur- und Informatikausbildung .....	118
	<i>Dietmar Schmid, Sprecher für das Projekt »Verbund Virtuelles Labor« (VVL)</i>	
5.4	Zehn Lektionen aus Docs 'n Drugs .....	123
	<i>Michael Weber, Sprecher für das Verbundprojekt Docs 'n Drugs</i>	
5.5	Was bleibt von der Virtuellen Hochschule Oberrhein? .....	129
	<i>Thomas Ottmann, Sprecher für das Verbundprojekt Virtuelle Hochschule Oberrhein (VIROR)</i>	
5.6	Virtueller Verbund in der Realität .....	133
	<i>Peter Deussen, Sprecher für das Verbundprojekt Virtueller Hochschulverbund Karlsruhe (ViKar)</i>	
<b>6</b>	<b>Erträge und Wirkungsgrenzen der Virtuellen Hochschule Baden-Württemberg – Ansichten aus dem Programmbeirat</b> .....	140
6.1	Implementation von »blended learning« in die Hochschule – auch ein Akzeptanzproblem? .....	140
	<i>Heinz Mandl</i>	
6.2	Überlagerung und Grenzverschiebung zwischen physischer und virtueller Realität .....	144
	<i>Gerhard Schmitt</i>	
6.3	Zusammenführen und vernetzen: Chance für die virtuelle Hochschule .....	148
	<i>Udo Winand</i>	

7	<b>Virtuelle Hochschule Baden-Württemberg:</b> <b>Die Realität eines förderpolitischen Großexperiments</b> .....	152
	<i>Detlef Müller-Böling, Vorsitzender des Programmbeirats</i>	
<b>III Perspektiven: Die Zukunft der virtuellen Hochschule</b> .....		161
8	<b>Virtualität im Visier – Lehren aus dem Förderprogramm</b> <b>Virtuelle Hochschule Baden-Württemberg</b> .....	163
	<i>Marja Kukowski-Schulert, Mannsfeld Thurm, Heribert Knorr</i> <i>(Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg)</i>	
	<b>Die Autoren</b> .....	178

## 7 Virtuelle Hochschule Baden-Württemberg: Die Realität eines förderpolitischen Großexperiments

*Detlef Müller-Böling, Vorsitzender des Programmbeirats*

Als Baden-Württemberg im Frühjahr 1997 50 Millionen Mark aus Privatisierungserlösen zur Förderung des Einsatzes neuer Medien in der Hochschullehre bereitstellte, schossen die Blühträume von einer New Economy und von den Segnungen der Informationsgesellschaft hoch hinaus, nicht nur in den blauen kalifornischen Himmel. Überall herrschte Aufbruchstimmung.

Eine neue Quadratur des Kreises in der Hochschulausbildung schien bevorzustehen, denn die neuen Medien versprachen, gleichzeitig für nachhaltige Qualitätsverbesserungen und drastische Kostenersparnisse zu sorgen. Und weil international aufgestellte kommerzielle Bildungsanbieter drohten, der friedlichen deutschen Hochschulpastorale ein jähes Ende zu setzen, schien höchste Eile geboten, die Hochschulen auch hierzulande medial aufzurüsten, um sie international wettbewerbsfähig zu halten.

Entsprechend hoch gesteckt waren die mittel- bis längerfristigen Erwartungen der Landesregierung an die Virtuelle Hochschule Baden-Württemberg (VHBW). Zwar haben seit 1998 fast alle Bundesländer Sonderprogramme aufgelegt, um die Entwicklung und Erprobung computergestützter, multimedialer Lehr- und Lernarrangements in verschiedensten Hochschularten, Fächern und Studienabschnitten zu fördern. Der Virtuellen Hochschule Baden-Württemberg kommt in diesem vielstimmigen Konzert aus zwei Gründen jedoch eine herausragende Stellung zu.

Erstens ist sie keine bloße Sammel- und Vermarktungsstelle, kein »Portal« für entsprechende Angebote aus den Hochschulen, sondern ein aktiver Entwicklungs- und Nutzungsverbund mit sechs Großprojekten, die alle Hochschularten erfassen. Und zweitens finden Fördervolumen und Programmarchitektur unter den übrigen Landesprogrammen nicht ihresgleichen.

So ist die Virtuelle Hochschule Baden-Württemberg ein Leuchtturmprojekt nicht nur für das Land geworden, sondern für die Hochschulentwicklung durch neue Medien schlechthin. Ihre Teilprojekte umfassen Technik, Inhalte und Vermittlungsmethoden, nämlich die Verbesserung technischer Infrastrukturen für das medial gestützte Studium sowie die Entwicklung und Erprobung von Inhaltsmodulen und neuer didaktischer Szenarien für netzbasiertes Lernen.

Die sechs meist hochschulübergreifend ausgelegten Verbundprojekte sollten exemplarisch den Austausch und die wechselseitige Nutzung von Materialien und Erfahrungen erproben. Und der der Virtuellen Hochschule Baden-Württemberg bei-

gestellte Programmbeirat sollte darauf achten, dass die Projekte die Bodenhaftung behielten und das Ziel nicht aus dem Blick verlören, durch übertragbare Ergebnisse nachhaltige strukturelle Veränderungen in der Hochschullehre zu erreichen. Denn am Ende der Förderung sollten neben praxistauglichen Produkten konkrete Erkenntnisse über den optimalen Zuschnitt, die Potenziale und Anforderungen einer »virtuellen Hochschule« stehen.

Fünf Jahre nach dem Startschuss für die Projektarbeiten ist die Finanzierung des Landesprogramms ausgelaufen. Zum Jahresende 2003 ist die Virtuelle Hochschule Baden-Württemberg im normalen Hochschulalltag angekommen. Das ist allemal Grund genug zu fragen, ob und inwieweit sich dieser seither dank der Virtuellen Hochschule Baden-Württemberg verändert hat und was von dieser Initiative nach dem Ende der finanziellen Förderung übrig bleibt.

Dabei geht es mir jedoch weder um Rechenschaftslegung noch um eine zerknirschte Revision überbordender früherer Hoffnungen. Stattdessen will ich im Folgenden aus der Perspektive einer dreieinhalbjährigen Arbeit im Programmbeirat eine nüchterne Erfolgsbilanz des Fördermodells wie der einzelnen darin zusammengefassten Aktivitäten versuchen, nach möglichen Gründen für Fehlschläge fragen und, darauf aufbauend, knappe Schlussfolgerungen für die weitere Medienentwicklung an den Hochschulen skizzieren.

Um das Ergebnis gleich vorwegzunehmen: Die Virtuelle Hochschule Baden-Württemberg hat die Hochschullandschaft Baden-Württembergs zwar längst nicht so stark umgekrempelt, wie es manche Propheten und reformfreundige Hochschulpolitiker vielleicht erträumt hatten. Aber sie hat ein Fenster zur neuen Welt aufgestoßen und, mehr noch, wesentlich dazu beigetragen, dass multimediale Lehr-Lernumgebungen, digitale Medien und Lern-Management-Systeme feste Bestandteile des Hochschulalltags werden konnten. Das ist gewiss weniger als gewünscht, aber doch mehr, als Pessimisten unter skeptischem Hinweis auf die abgrundtiefe Reformträchtigkeit der Hochschulen dieser Initiative vor fünf Jahren zugestehen mochten.

Also insgesamt ein Erfolg, wenn auch mit begrenzter Reichweite. Dank der Virtuellen Hochschule Baden-Württemberg ist Virtualität normal geworden, aus der Exotenecke von Tüftlern und Medienfreaks herausgekommen. Das heißt aber längst nicht, dass sie die reale Präsenzhochschule überflüssig gemacht hat. Ob das je, wenn überhaupt, ein vernünftiges und realistisches Ziel war, kann hier ruhig dahingestellt bleiben. Fest steht jedenfalls, dass Virtualität aus der Hochschule künftig nicht mehr wegzudenken sein wird.

Die Virtuelle Hochschule war und ist ein wichtiger Meilenstein auf diesem Weg: Sie hat den virtuellen Möglichkeitsraum praktisch erfahrbar gemacht, aus der Ankündigungsrhetorik in die Wirklichkeit geholt. Viele Teilprojekte werden auch nach dem Auslaufen der Landesförderung fortgeführt – sei es in der »Normalnutzung« durch Hochschulen, sei es in Form einer weiteren Drittmittelförderung durch den Bund oder durch die EU. Kommerziell verwertbare Ergebnisse – Techniken, Lehrmodule, didaktische Szenarien – sind kaum, aber in Einzelfällen doch zu erkennen.

Der besondere Verdienst der Virtuellen Hochschule Baden-Württemberg ist ein

anderes: Sie hat anschaulich demonstriert, was »Virtualisierung« bedeuten kann, welche Möglichkeiten zur Anreicherung von Lehrarrangements, für netzbasierte Übungen und zum Austausch von Studienmodulen die neuen Techniken bieten. Damit hat sie diesen zu breiterer Akzeptanz verholfen, Appetit geweckt auf mehr. Doch sie hat auch etliche Hürden auf dem Weg in die neue Medienwelt und deren Grenzen deutlich machen können, und zwar sowohl solche, die aus der Technik selbst, als auch solche, die aus organisatorischen, rechtlichen oder auch fachlichen Gegebenheiten resultieren.

Damit war und ist die Virtuelle Hochschule Baden-Württemberg mehr als ein Inkubator, nämlich ein wertvolles Testfeld für die Alltagstauglichkeit der neuen Medien in unterschiedlichsten Teilbereichen der Hochschulen. Die in der Entwicklungsarbeit und im Betrieb gewonnenen Erfahrungen waren natürlich oft sehr ernüchternd: Vieles lief nicht »wie geschmiert«, einiges gar nicht wie geplant, fast überall und immer war Improvisation angesagt – von der Personalrekrutierung über die breite Implementation belastbarer Tools bis hin zu prüfungsrechtlichen Fragen waren viele unvorhergesehene und teils kaum überwindbare Probleme zu lösen.

So hat sich die Virtuelle Hochschule Baden-Württemberg gewissermaßen ganz ungeplant und »unter der Hand« zu einem großen Experiment über die Durchführbarkeit neuer kooperativer Lehr-Lern-Arrangements und zu den Möglichkeiten der Hochschulentwicklung durch neue Medien gemausert – und zwar in Echtzeit, am lebenden Patienten. Wegen der vielschichtigen manifesten und latenten Funktionen des Förderprogramms insgesamt sowie der sehr heterogenen Ziele und Inhalte der einzelnen Teilprojekte gibt es nur wenige »harte« Parameter, um die Wirkung und den Erfolg des Leuchtturmprojektes Virtuelle Hochschule Baden-Württemberg und seiner einzelnen Teile zweifelsfrei messen zu können.

Aufgrund der fortlaufenden Projektevaluation im Programmbeirat bin ich allerdings zu dem Schluss gekommen, dass die »weichen« Erfahrungen im VHBW-Umfeld letztlich wichtiger gewesen sind als die (relativ wenigen) bestandsfesten »Produkte« aus der Projektarbeit.

## **7.1 Was lässt sich positiv »mitnehmen«?**

An erste Stelle scheint mir der Befund zu gehören, dass fast alle Projekte überzeugend gezeigt haben, dass und wie virtuelle Studienelemente die Palette der üblichen Präsenzveranstaltungen auf ganz unterschiedliche Weise anreichern, flexibilisieren und für Studierende wie Lehrende attraktiver machen können. Das gilt für hoch spezialisierte Seminare, die sich an Doktoranden aus einer internationalen Fachgemeinschaft richten, wie für Laborübungen in der ingenieurwissenschaftlichen Grundausbildung oder große Vorlesungsreihen in der Informatik gleichermaßen. Internetbasierte Laborexperimente und Simulationsübungen, virtuelle Seminare und annotierte Vorlesungsaufzeichnungen sind keine Mätzchen technikverliebter Dozenten, sondern effektive Instrumente zur Verbesserung der Ausbildungsqualität.

Zweitens haben die ausgiebigen »Feldversuche« Aufschlüsse darüber erbracht, in welchen Bereichen der Hochschullehre (Fachgebieten, Studienabschnitten, Unterrichtsformen) eine intensivere Mediennutzung derzeit nicht nur möglich, sondern auch sinnvoll ist. Denn sie haben den Blick auf die oft vernachlässigten organisatorischen, technischen und finanziellen Randbedingungen gelenkt, die für eine nachhaltige und erfolgreiche Virtualisierung unabdingbar sind, und damit zugleich auch deren Grenzen sichtbar gemacht. Virtualisierung darf kein Selbstzweck sein, und Virtualisierung um jeden Preis ist sinnlos.

Die Hoffnung, durch Virtualisierung könne alles besser und billiger werden, wird so lange enttäuscht, wie sie nicht in ein kohärentes Konzept eingebettet wird, das diese Umweltbedingungen reflektiert. Sie ist kein wohlfeiles Allheilmittel für Schwachstellen und Probleme in der Hochschulausbildung, und eine komplette Substitution der Präsenzlehre ist keine tragfähige Option.

Drittens hat die Virtuelle Hochschule Baden-Württemberg paradoxerweise gerade dort sehr breite Wirkungen und beeindruckende Ergebnisse gehabt, wo die Ansprüche, eingesetzten Techniken und didaktischen Szenarien eher bescheiden waren – etwa in der Lehrerbildung an den pädagogischen Hochschulen. Die pragmatische Entscheidung für den Aufbau einer einfachen technischen Infrastruktur (einschließlich notwendiger Dienste) und zur Erarbeitung von Lehr-Lern-Modulen für wichtige Themenfelder in der Ausbildung von Grund- und Hauptschullehrern hat sich als klug erwiesen und gute Früchte getragen.

Gewiss ist das auch dem Umstand zuzuschreiben, dass in den pädagogischen Hochschulen besonders ungünstige Ausgangsbedingungen vorlagen und die Virtualisierung dort gerade erst am Anfang stand. Trotzdem zeigt das Beispiel, dass auch in der Mediennutzung weniger oft mehr bedeutet und dass ein medialer »overkill« vermieden werden sollte.

Was nun die Lektionen angeht, die wir aus der Virtuellen Hochschule Baden-Württemberg mitnehmen können, scheint es mir sinnvoll, zwei Themen auseinander zu halten: einerseits das, was nicht wie erhofft gelaufen ist, und die Gründe für solche »underperformance«, andererseits verallgemeinerungsfähige Schlussfolgerungen und Perspektiven für den weiteren Gang der Medienentwicklung.

Auf der »Soll-Seite« der Bilanz wiegt am schwersten, dass es offenbar weitaus länger dauert, komplizierter ist und mehr kostet, die Hochschulausbildung zu virtualisieren, als man noch vor fünf Jahren zu glauben geneigt war. Das ist ein ernüchternder Befund, den sämtliche neueren internationalen Studien einhellig bestätigen: »Institution-wide ubiquitous computing is a journey that can take up to seven years«, heißt es etwa in einem Bericht des britischen »Observatory on Borderless Higher Education«.

Hoffnungen auf einen »big bang« von Online-Hochschulen und drastische Kosteneinsparungen in der Präsenzhochschule sind allorts zerstoßen – teilweise deshalb, weil man die technischen Hürden eines komplexen Dauerbetriebs unterschätzt hat, doch vor allem, weil sich Unterrichtsmethodik und -stile nicht im selben Tempo verändert haben wie die technischen Möglichkeiten.

Das haben auch kommerzielle Online-Anbieter einer Hochschulausbildung in den USA zu spüren bekommen. Nach einem fulminanten Start in der zweiten Hälfte der 90er Jahre haben etliche von ihnen inzwischen kleinlaut dicht gemacht oder köcheln auf kleiner Flamme weiter, obwohl sie unter dem Primat einer strikten Marktorientierung vor allem solche Studienbereiche wie »Business«, Informatikanwendungen oder Gesundheitsberufe bedienen, die eine starke, zahlungskräftige Nachfrage versprechen. Nur ein winziger Bruchteil dieser Anbieter hat es zu kompletten, durchstrukturierten »degree courses« gebracht; die meisten belassen es bei einzelnen, generalistischen oder spezialisierten Bausteinen für die berufliche Weiterbildung.

Dies hat nicht zuletzt mit den derzeit noch sehr hohen Kosten für die Erstellung virtueller Lehrmodule mit interaktiven Elementen, Simulationen, Animationen und »online tutoring« zu tun. Einzelne Kostenersparnisse z. B. bei Räumen, in der Bereitstellung aufwändiger Labors und Maschinen oder auch im Personalbereich können das nicht aufwiegen und die flächendeckende »Durchmedialisierung« der Lehre an öffentlichen Präsenzhochschulen nicht rechtfertigen. Die Hoffnungen auf nachhaltige Ersparnisse durch Skaleneffekte haben sich jedenfalls vorerst zerschlagen.

Der Zusatznutzen neuer Medien liegt noch immer überwiegend im Qualitätsbereich; es geht um bessere Inhalte, neuartige Veranstaltungsformate, neue Kommunikations- und Recherchertools – kurz, um bessere Qualifizierungsangebote. Umso wichtiger wird aber die richtige Auswahl und »Instrumentierung« jener Fächer, Studienabschnitte und Veranstaltungen, in denen ein verstärkter Medieneinsatz als besonders viel versprechend erscheint.

Insgesamt folgten auch Begriff und Inhalt der »Virtuellen Hochschule« den Phasen der Innovationskurve, die ansonsten erkennbar sind:

- In der ersten Phase der Entdeckung sind nur wenige eingeweiht, Tüftler kennzeichnen die kaum vorzeigbaren Anwendungen.
- In der zweiten Phase baden die Anwender, aber auch sonstige Inventoren in Euphorie mit hohen Erwartungen in alle Richtungen.
- Danach folgt die Phase der Ernüchterung, der »hype« ist vorüber, Frustration macht sich breit, Skeptiker haben »es vorher gewusst«.
- Die letzte Phase ist geprägt durch die unpräzise Anwendung, es kehrt Normalität ein, ohne dass noch viel darüber gesprochen wird, teilweise verschwindet der Begriff, aber die Nutzung wird zum Alltag.

Am Ende des Programms »Virtuelle Hochschule« sind wir in der Normalität angekommen, ob wir sie »blended learning«, E-Learning oder einfach nur Lehrveranstaltung nennen.

Soweit es unmittelbar die Virtuelle Hochschule Baden-Württemberg und die ihr zugeordneten Funktionen betrifft, könnte man von einem erfolgreichen Scheitern in Bezug auf die hoch gesteckten Ziele »Nachhaltigkeit struktureller Veränderungen« und »Übertragbarkeit von Ergebnissen« sprechen. Denn sicherlich hat sie da einerseits im Sinne manifester, vorzeigbarer Ergebnisse am wenigsten erreicht, anderer-

seits jedoch die Normalität von neuen Medien in der Lehre bewirkt. Dass die einzelnen Entwicklungen und Produkte nur teilweise in den Dauereinsatz kamen, ist am allerwenigsten den Projektleitern und Mitarbeitern anzulasten. Sie sind mit großem Enthusiasmus und persönlichem Einsatz an die Arbeit gegangen und haben sich auch durch immer neue Probleme nicht entmutigen lassen.

Für die ambivalente Bilanz sind jedenfalls nicht mangelnde Motivation und Tatkraft der handelnden Personen verantwortlich zu machen. Die maßgeblichen Gründe dafür liegen vielmehr in der Struktur und Ausrichtung des Förderprogramms selbst. So sind die Förder- und auch Arbeitsformen der Virtuellen Hochschule Baden-Württemberg den sonst in Forschungsprojekten üblichen nachempfunden worden.

Auswahl, Konzeption und Durchführung der Projekte wurden von Gesichtspunkten geleitet, wie sie für Drittmittelprojekte typisch sind – Neuigkeitswert, Originalität, Qualität usw. Dass es hier wesentlich um Entwicklungs- und Implementationsaufgaben statt um Forschungsfragen ging, kam dabei zu kurz – eine problematische, schwer korrigierbare und daher folgenreiche Weichenstellung.

Eine curriculare und sonstige organisatorische Einbettung von Projektergebnissen war zwar einerseits dringend erwünscht. Andererseits gab es weder für die Projekte selbst noch für die Hochschulen irgendwelche Anreize, darauf hinzuwirken. Erstere blieben auf sich gestellt und manchmal auch in der Luft hängen, Letztere zeigten allzu oft nur geringes Interesse an den Projekten und deren Anliegen wie Problemen.

Ein institutioneller Rahmen für die Nutzung der Projekte im Interesse der Hochschulen fehlte. Die praktische Erprobung neuer Techniken und Materialien erfolgte auf der Basis persönlicher Absprachen zwischen Dozenten in einer rechtlichen Grauzone; nur selten kam es zu formalen Regelungen über die Verrechnung und Anerkennung von Studien- und Prüfungsleistungen oder von Lehrdeputaten.

In einer solchen Gemengelage war es auch für den Programmbeirat kaum möglich, auf eine Korrektur hinzuwirken. Er hat zwar gegenüber den Projekten und den Hochschulleitungen immer wieder die Beachtung der übergeordneten Programmziele (Nachhaltigkeit, Zusatznutzen, Übertragbarkeit der Projektergebnisse) eingefordert. Aber er konnte dabei natürlich nicht einfach über die Schwierigkeiten hinwegsehen, die deren Befolgung im Wege standen und die von den Projekten weder zu verantworten waren noch ausgeräumt werden konnten. So ist es eigentlich gar nicht erstaunlich, dass von der Virtuellen Hochschule Baden-Württemberg nur begrenzt Struktur bildende Impulse ausgegangen sind – unter den gegebenen Umständen war das für nahezu alle Beteiligten nämlich eine »mission impossible«.

Das bringt mich direkt zu den Lehren, die daraus für die weitere Medienentwicklung an den Hochschulen zu ziehen sind. Im Wesentlichen sehe ich hier zwei direkte Schlussfolgerungen hinsichtlich des Projektmanagements und zwei allgemeinere Befunde.

Aus den Arbeiten der Virtuellen Hochschule Baden-Württemberg ist mehr als deutlich geworden, dass der entscheidende Faktor für eine erfolgreiche Implementation und nachhaltige Nutzung virtueller Studienelemente nicht etwa die Technik ist,

sondern vielmehr die Organisation, strukturelle Einpassung und Anpassungsfähigkeit entsprechender Werkzeuge und Lehrmodule.

Ungeklärte finanzielle, strukturelle und rechtliche Probleme haben die Nutzung und vor allem Übertragbarkeit von Projektergebnissen nur allzu oft behindert, manchmal sogar vereitelt. Daher scheint ein Fokuswechsel geboten, wenn die Mediennutzung an den Hochschulen gefördert werden soll: weg von der isolierten Arbeit an einzelnen Inhaltsmodulen oder technischen Werkzeugen, hin zu belastbaren Regelungen und Szenarien für deren Einsatz in verschiedenen Bereichen einer Hochschule oder gar an verschiedenen Hochschulen.

Darüber hinaus lässt sich festhalten, dass eine nachhaltige Virtualisierung der Hochschulen aus der Bastelstube von Projekten heraus allein nicht möglich ist. Projekte werden mit solchen Aufgaben klar überlastet, um nicht zu sagen missbraucht. Projektleiter und Mitarbeiter haben naturgemäß nur ein geringes Interesse daran und eigentlich auch keine besonderen Kompetenzen, solche Umsetzungsaufgaben wahrzunehmen.

Notwendig ist vielmehr neben einem professionellen Projektmanagement auch eine neue Aufgaben- und Arbeitsteilung zwischen hochschulinternen Entwicklungsprojekten und externen Dienstleistungsunternehmen, die Projektergebnisse bis zur Produktreife bringen, vermarkten, implementieren und gegebenenfalls im Betrieb begleiten können. In einigen Projekten ist dies auch ansatzweise gelungen.

Verallgemeinernd lässt sich aus den Erfahrungen mit der Virtuellen Hochschule Baden-Württemberg und anderen Förderprogrammen im In- und Ausland festhalten, dass vorzeigbare, überzeugende Modelle und Szenarien für die Virtualisierung der Hochschulausbildung in eine stimmige Gesamtstrategie für die Mediennutzung eingebunden sein müssen. Das ist einerseits geboten, um befriedigende Lösungen für die damit verbundenen organisatorischen, finanziellen und rechtlichen Fragen finden zu können. Zugleich soll der Primat der Strategie helfen, das Risiko kostspieliger, niemals in die Alltagsnutzung übernommener Fehlentwicklungen und ebenso überfrachteter wie überforderter Medienprojekte im luftleeren Raum möglichst klein zu halten.

Die Notwendigkeit eines solchen Perspektivenwechsels ist dem Programmbeirat schon bald nach Aufnahme seiner Tätigkeit bewusst geworden. In seinen hier nochmals abgedruckten »Leitlinien für die Medienentwicklung an den Hochschulen in Baden-Württemberg« hat er ihn im Dezember 2001 auszubuchstabieren versucht.

Nun mag man dagegen einwenden, das sei zu abstrakt, nicht handfest genug. Das stimmt sicherlich. Dass die BLK in ihrem Strategiepapier »Breiter Einsatz von Neuen Medien in der Hochschule« vom Juni 2002 sehr ähnlichen Ansichten zuneigt, ist wahrscheinlich nur ein geringer Trost. Konkrete Vorschläge kann es aber nicht geben ohne strategische Ziele. Sie sind sicher nicht alles. Aber es bleibt nötig, darauf zu bestehen, dass ohne sie alle Projekte nichts sind.

Wenn die BLK im besagten Papier beklagt, trotz der vielen Fördermittel und Anstrengungen habe der Einsatz neuer Medien »die in ihn gesetzten Erwartungen noch nicht erfüllt«, kann das doch nur bedeuten, dass es sich dabei nicht um ein hausge-

machtes, spezielles Problem der Virtuellen Hochschule Baden-Württemberg handelt. Ich habe versucht, aus den Einsichten des Programmbeirats einige Gründe für die ambivalente Bilanz und möglicherweise enttäuschte Erwartungen im Umfeld der Virtuellen Hochschule Baden-Württemberg zu finden.

Klar ist, dass weit übertriebene Heilserwartungen in der Euphoriephase des Innovationsverlaufs dazugehören. All das rechtfertigt es jedoch noch längst nicht, Virtualisierung als Schnapsidee oder Eintagsfliege abzustempeln und von entsprechenden Plänen schleunigst Abstand zu nehmen. Vielmehr erlaube ich mir, auch am Schluss noch einmal zu wiederholen: Die Potenziale der Virtualisierung werden erst im Rahmen einer klaren Strategie und einer darauf bezogenen kohärenten Projektarchitektur voll zum Tragen kommen können.

Hoffnungen, eine Ausweitung und Intensivierung der Mediennutzung an den Hochschulen möge brauchbare Lösungen für das magische Dreieck ihrer drängenden Probleme bringen (Kosten, Ausweitung des Hochschulzugangs, Qualitätsverbesserungen), sind nach wie vor aktuell.

Was tatsächlich noch immer fehlt, sind überzeugende Beispiele im Verbund mit schlüssigen Konzepten. Sie werden sich wahrscheinlich nur finden lassen, wenn es gelingt, »win-win«-Arrangements zwischen Projektenthusiasten, Hochschulleitung und -verwaltung sowie einer hinreichend großen Zahl von Dozenten aufzubauen. Dafür wiederum bedarf es kluger strategischer Entscheidungen und konzertierter Aktionen der Hochschule. Die Virtuelle Hochschule Baden-Württemberg hat dafür die Grundlagen geschaffen.