

**Bericht der
Gutachterkommission zur Evaluation
der
Virtuellen Hochschule Bayern (vhb)**

2. März 2005

Inhalt

| | |
|---|----|
| 1. Executive Summary | 3 |
| 2. Ausgangssituation | 6 |
| 2.1. Wandel der Rahmenbedingungen..... | 6 |
| 2.2. Internationale Erfahrungen im Bereich e-learning | 9 |
| 2.3. Auftrag der Gutachterkommission..... | 13 |
| 2.4. Zusammensetzung und Arbeitsweise der Gutachterkommission..... | 14 |
| 3. Der Ist-Zustand der vhb („Projekträgermodell“) | 16 |
| 3.1. Beschreibung | 16 |
| 3.2. Bewertung | 19 |
| 3.3. Verbesserungsbemühungen seitens der vhb..... | 23 |
| 4. Modellvarianten einer künftigen Rolle der vhb..... | 25 |
| 4.1. Die vhb als virtuelle Hochschule (Hochschulmodell)..... | 25 |
| 4.2. Die vhb als IT- und Didaktik-Berater (Dienstleistungsmodell) | 27 |
| 4.3. Die vhb als Marktplatz (Marktplatzmodell) | 29 |
| 4.4. Die vhb als Projekträger optimieren („Projekträgermodell“) | 31 |
| 5. Empfehlungen der Gutachter für eine Neuausrichtung der vhb..... | 33 |
| 5.1. Ziele der Neuausrichtung | 33 |
| 5.2. Chancen für eine Neuausrichtung..... | 34 |
| 5.3. Empfehlungen im Einzelnen..... | 36 |
| 6. Anhang..... | 47 |

1. Executive Summary

Aus Sicht der Gutachter stellt die Virtuelle Hochschule Bayern (vhb) als Verbundorganisation der bayerischen Hochschulen im Bereich der Virtualisierung der akademischen Lehre eine **wichtige und erhaltenswerte Organisation** dar. Trotz einer erforderlichen Neuausrichtung liegen **beträchtliche Chancen und Perspektiven** in ihrer Fortführung. Sie stellt eine **Möglichkeit** dar, im **Bereich der akademischen Lehre erhebliche Effizienzgewinne** zu erzielen. Zudem bietet die virtuelle Lehre **qualitative Gewinne**, die bei einer Preisgabe der vhb gefährdet wären. Vor dem Hintergrund des **internationalen Wettbewerbs** würde die Einstellung der vhb die Aufgabe einer Innovationsführerschaft Bayerns auf dem Gebiet der virtuellen Lehre bedeuten.

Die Gutachter **empfehlen nachdrücklich eine Fortsetzung der staatlichen Grundfinanzierung in Höhe von 3,6 Mio. Euro** und warnen eindringlich vor der Vorstellung, dass kurz- und mittelfristig ein vollständiger oder auch nur weitgehender Rückzug des Freistaats Bayern aus der Finanzierung der vhb stattfinden könne, ohne deren Überleben und damit die Erreichung und die Sicherung der genannten Vorteile zu gefährden. Nationale wie internationale Erfahrungen zeigen, dass eine **Selbstfinanzierung derartiger Einrichtungen einstweilen nicht zu erwarten ist.**

Mit einer geringfügigen Justierung der Arbeit der vhb ist es aus Sicht der Gutachter gleichwohl nicht getan. Vor allem die **Grundorientierung der vhb wird sich erheblich zu verändern haben**, damit sie als **Dienstleister der Hochschulen** arbeiten und wahrgenommen werden kann. Im Zentrum der Neuausrichtung sollte das Ziel der **Nachfrageorientierung stehen**. Die Gutachter sind der Auffassung, dass sich mit der Einführung der Bachelor-Master-Struktur und der Modularisierung eine **herausragende Chance** für eine entsprechende Neuausrichtung der vhb eröffnet. Es kommt hinzu, dass in den nächsten Jahren in Bayern mit einer erheblichen **Zunahme der Studierendenzahlen** zu rechnen ist.

Die vhb muss zukünftig eine Reihe von Zielen sehr viel stärker als bisher in den Blick nehmen:

1. **„Nachfrageorientierung“** muss aus Sicht der vhb vor allem die **Nachfrage von Hochschulen bzw. Studiengängen nach von ihr geförderten Kursen** bedeuten. Die von der vhb organisierten Lehrangebote müssen vor allem als wirkliche **Entlastung der Präsenzlehre** an den Hochschulen wirksam und erkennbar werden; dies erfordert eine **verbesserte Einbindung in die Curricula von Studiengängen**. Ein **deutlicher qualitativer Mehrwert** aufgrund der Nutzung kollaborativer, interaktiver und multimedialer Möglichkeiten ist ein zentrales ergänzendes Kriterium.
2. Eine möglichst **schwellen- und risikolose Nutzung** entsprechender Angebote **seitens der Studierenden** muss sichergestellt werden, damit hochschulübergreifende virtuelle Mobilität entsteht.
3. Die **Hochschulen** müssen **selbst in die Verantwortung** genommen werden und die vhb als Instrument der eigenen Weiterentwicklung und Verbesserung akzeptieren. Nur dann werden sie bereit sein, ihren Teil zur Finanzierung beizutragen.

Die vhb würde damit Elemente einer **klassischen Projektträger-eigenschaft** mit solchen des **Dienstleisters** und eines **Marktplatzes** zwischen den Anbietern und den Nachfragern von e-learning-Angeboten in sich vereinigen.

Neben einer diesen Zielen entsprechenden **Ausrichtung der Geschäftsprozesse** wird ein **Umbau der Gremienstruktur** empfohlen, der einerseits mehr Entscheidungs- und Strategiefähigkeit, andererseits eine verbesserte Verknüpfung mit den tatsächlichen Bedürfnissen der Hochschulen zum Ziel hat. Neben einer Verkleinerung des **Direktoriums** wird die Bildung einer aus Experten und Prorektoren für Lehre zusammengesetzten **Programmkommission** empfohlen. Beide Gremien sollen von einer ebenfalls neu zu bildenden **Mitgliederversammlung** der institutionell repräsentierten Mitgliedshochschulen gewählt werden. Fachräte und

Wissenschaftlicher Rat sollten im Gegenzug abgeschafft werden. Empfohlen wird zudem die **Zusammenführung der Geschäftsstelle der vhb an einem Ort.**

Die Gutachter raten, Umsetzung und Wirkung der in diesem Bericht gemachten Verbesserungsvorschläge **nach einer Frist von fünf Jahren erneut evaluieren zu lassen.**

2. Ausgangssituation

Insbesondere seit Mitte der 1990er Jahre sind in der Bundesrepublik Deutschland eine ganze Anzahl von Verbundprojekten zur Entwicklung von Multimediaangeboten im Hochschulbereich initiiert worden. Hierzu gehört auch die Virtuelle Hochschule Bayern (vhb). Sie hat im Mai 2000 den Betrieb aufgenommen und fördert und koordiniert seither den Einsatz und die Entwicklung multimedialer Lehr- und Lernelemente in den bayerischen Hochschulen. Die Virtuelle Hochschule Bayern steht damit zugleich im internationalen wissenschaftspolitischen Zusammenhang der Erklärung von Lissabon. Seit der Schaffung dieser Verbundprojekte sind in Bayern und anderswo die technischen Möglichkeiten der Medienentwicklung weiter ausgelotet und erheblich erweitert worden. Seither kann zugleich eine steigende Resonanz entsprechender Angebote verzeichnet werden, so dass mit Blick auf Studierende und Lehrende von einer zunehmenden ‚Veralltäglichung‘ des e-learning die Rede sein kann. Es sind nicht länger Tüftler und Medienfreaks, die dieses Feld bestimmen, sondern ganz normale Studierende und Lehrende.

2.1. Wandel der Rahmenbedingungen

Mit den Rahmenbedingungen der Hochschulentwicklung insgesamt haben sich in den letzten Jahren auch die Rahmenbedingungen der Arbeit von Einrichtungen wie der vhb in vielfacher Hinsicht verändert. Um diesen Wandel zu umreißen, können eine Reihe von Aspekten genannt werden, die auf verschiedenen Ebenen liegen und hier nicht weiter ausgeführt werden sollen:

- Die zunehmende **Knappheit von Mitteln der öffentlichen Hand** führt dazu, dass neben neuen Organisationsformen neue Möglichkeiten der Finanzierung wissenschaftlicher Aktivitäten ins Auge gefasst werden müssen.
- Hochschulübergreifende Anstrengungen zur **Bündelung von Ressourcen** stellen einen wichtigen Trend dar.

- Virtualität ist ein **essentieller Bestandteil der Hochschulentwicklung**, und zwar auch mit Blick auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit von Hochschulsystemen.
- In der Steuerung beginnt **Nachfrageorientierung** die bisherige Angebotsorientierung in zunehmendem Maße abzulösen.
- Fragen der **Strategie- und der Organisationsentwicklung** gewinnen für die Hochschulen an Bedeutung, zugleich erhalten sie hierzu die entsprechenden Spielräume.
- Die **Einführung der konsekutiven Studienstruktur** wird begleitet von Modularisierung und Curricularisierung und damit von einem verstärkten Planungs- und Abstimmungsbedarf inhaltlicher Elemente des Studiums. Durch die Umstellung ergeben sich zudem wichtige Anforderungen an die Organisationsentwicklung.
- **Serviceorientierung** als zentrale Anforderung an zukunftsfähige Hochschulen gewinnt an Bedeutung.
- Die Bedingungen, unter denen **Hochschulen als Akteure** auftreten können, verändern sich, so dass sich auch im Hochschulbereich zunehmend die Managemententscheidung „Make or buy“ stellt.
- Zahl und Differenziertheit **kostenpflichtiger Angebote** der Fort- und Weiterbildung wachsen; Studiengebühren für das grundständige Studium werden in der Zukunft aller Voraussicht nach ebenfalls erhoben werden.
- Als neueste Entwicklung kommt perspektivisch die **Aufhebung des Studiengebührenverbots** durch das Bundesverfassungsgerichtsurteil vom 26. Januar 2005 hinzu.

Diese Wandlungsprozesse schaffen für Hochschulen und andere Akteure des Hochschul- und Wissenschaftsbereichs einen insgesamt beträchtlichen

Veränderungsdruck. Zugleich bestehen aber auch Chancen für eine Neuausrichtung, die den Wissenschafts- und Hochschulbereich zumindest in einigen Bereichen von staatlicher Einflussnahme unabhängiger machen kann. Dies gilt insbesondere in jenen Bereichen, deren Arbeit in einem engen Zusammenhang mit der akademischen Lehre steht, und damit auch für die vhb. Von großer Bedeutung ist, dass in Bayern die Nachfrage nach Lehrleistungen nicht zurückgehen wird, sondern im Gegenteil zunächst noch für einige Zeit ansteigen wird. Sehr deutlich zeigen dies Modellrechnungen, die für das Jahr 2011 von 317.000 Studierenden im Vergleich zu gegenwärtig 250.000 Studierenden ausgehen. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Verkürzung der Gymnasialzeit auf acht Jahre, wodurch in 2011 mit einem doppelten Abiturientenjahrgang zu rechnen ist. Diese vom Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst ermittelten Zahlen stehen vor dem Hintergrund neuer Schulabsolventenprognosen der Kultusministerkonferenz. Diese gehen für den Freistaat Bayern bis zum Jahr 2020 mit einer im Vergleich zu heute insgesamt deutlich steigenden Zahl von Schulabgängern mit Hochschul- oder Fachhochschulzugangsberechtigung aus (2004: 43.900; 2011: 83.100; 2020: 48.800).¹

Eine Entlastung der Hochschulen durch eine verstärkte Nutzung virtueller Lehre erscheint als angemessener Weg, mit einer insbesondere stark schwankenden Nachfrage umzugehen. Ungeachtet der Tatsache, dass eine vernetzte Nutzung virtueller Lehrangebote kostensenkend wirken kann, ist aber zu berücksichtigen, dass eine Ausbildung von mehr Studierenden nicht mit absolut weniger Geld erfolgen kann. Auch virtuelle Lehre verlangt nach angemessener Bereitstellung finanzieller Ressourcen, auch wenn sie relativ – insbesondere durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen durch eine ganze Anzahl von Hochschulen – bis zu einem gewissen Grad Einsparungen gegenüber der Präsenzlehre ermöglicht. Diese Einsparungen müssen auch im Interesse der Hochschulen selbst liegen, da anderenfalls auch mittel- und langfristig eine Bereitschaft zur Mitfinanzierung der vhb nicht entstehen wird. Diese aber ist eine zentrale Voraussetzung der in diesem Evaluationsbericht vorgesehenen Entwicklung.

¹ Kultusministerkonferenz: Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen 2003 bis 2020, Bonn 2004, S. 112 (<http://www.kmk.org/statist/schulprognosetext.pdf>).

2.2. Internationale Erfahrungen im Bereich e-learning

Die Entwicklung der vhb ist vor dem Hintergrund nationaler und internationaler Trends und Erfahrungen zu bewerten. Hier gibt es insgesamt beträchtliche Parallelen. Um das Jahr 2000 – in der Euphorie der New-Economy-Blase – haben zahlreiche Politiker und Bildungsinstitutionen in verschiedenen Ländern fest daran geglaubt, dass e-learning die Lösung aller Fragen der hochschulischen Ausbildung sein würde. Der Wirtschaftsexperte Peter Drucker sagte 1997 voraus, dass „Universitäten als ortsgebundene Institutionen nicht überleben werden“, und Vertreter ähnlicher Auffassungen meinten, dass Hochschulen „Content Provider“ und Lerneinrichtungen für profitorientierte Hersteller von „Learningware“ werden würden.

In den **Vereinigten Staaten** schufen eine ganze Anzahl von Hochschulen alleine oder in Verbindung mit anderen Hochschulen oder Kultureinrichtungen kommerziell ausgerichtete Unternehmungen im Bereich des e-learning. So hat die New York University 20 Mio. Dollar in NYU Online investiert und die Columbia University gründete gemeinsam mit 14 Hochschulen, Bibliotheken und Museen für 40 Mio. Dollar „Fathom“. Weder die eine, noch die andere Organisation hat jemals ein e-learning Produkt auf den Markt gebracht. Einer der wenigen erfolgreichen e-learning-Anbieter in den USA ist die University of Phoenix, deren Erfolg offenbar auf einer Konzentration auf die Bereiche Wirtschaft und Gesundheit beruht.

In **Europa** formulierte die Europäische Kommission im März 2000 in **Lissabon** das Ziel einer **Informationsgesellschaft für alle**, und einige Monate später wurde „The e-learning action plan – Designing tomorrow’s Education“ publiziert.² Zur gleichen Zeit wurden ohne besondere Koordination vielerorts Initiativen wie die vhb gegründet, so zum Beispiel die „e-University“ im Vereinigten Königreich, die „Digital University“ in den Niederlanden, die „Virtual University“ in Finnland oder die „Net-University“ in Schweden. Was damals als viel versprechende Idee erschien, entwickelte sich nicht zwangsläufig erfolgreich.

- Nach fünf Jahren hat die **englische e-University** ihren Betrieb eingestellt. Der Erziehungsminister hatte sie als einen globalen Nachfolger der Open

² Europäische Kommission: The e-learning action plan: designing tomorrow's education, Brüssel 2001 (http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2001/com2001_0172en01.pdf).

University im 21. Jahrhundert gestartet, doch hat sie nie kommerzielle Partner gewinnen können und sie hatte lediglich 900 Studierende zu einem Zeitpunkt zu dem sie 5.000 hätte haben sollen. 60 Mio. Pfund öffentlicher Gelder wurden in die Operation investiert, von denen ein beträchtlicher Teil für die Entwicklung einer neuen Lernplattform ausgegeben wurde. Die maßgeblichen Gründe für den Kollaps der e-University waren wohl diese Investition und die Konzentration auf die Herstellung von Angeboten statt auf die Bedürfnisse der Studierenden.

- Die **niederländische Digital University** ist ein aus verschiedenen Universitäten gebildetes Konsortium, dem auch eine Reihe von IT-Unternehmen und Verlagshäusern angehören. Sie arbeitet noch, das Volumen ist aber wenig bedeutend und verschiedene Partner denken über einen Rückzug nach.
- Die **finnische Virtual University** ist eine von der Regierung betriebene Initiative, um die Kooperation innerhalb des Hochschulsektors in Finnland zu fördern. Zwar haben die Einrichtungen Zahl und Volumen ihrer Online-Angebote vergrößert, es gibt aber sehr wenig ausgedehnte Kooperation zwischen den Institutionen und keine signifikante Erweiterung der angesprochenen Studierendengruppen.
- Die **schwedische Net-University** ist ebenfalls eine staatliche Initiative mit ähnlichen Zielen wie die finnische Virtual University. Sie soll die institutionelle Kooperation erweitern und der schwedischen Bevölkerung ein umfassendes e-learning-Angebot machen. Die bereitgestellten Mittel sind primär in die Entwicklung von Kursen mit kurzer Dauer für Vollzeitstudierende geflossen. Daher scheint die Flexibilität zugenommen zu haben, aber die inter-institutionelle Zusammenarbeit und die Rekrutierung neuer Gruppen von Studierenden ist nicht gelungen.

Keine dieser e-learning-Initiativen hat einen **hinreichenden Nachhaltigkeitslevel** erreicht, um ohne staatliche Mittel überleben zu können.

Zum Teil hat die **OECD** diese Entwicklung schon 2001 in einem Report mit dem Titel „E-learning. The partnership challenge“ vorausgesehen:³

"In spite of having spent US\$ 16 billion in 1999 in OECD countries on ICT, there is little evidence that ICT meets the original promise of better education for more people at less cost. As a result there are now concerns over the return investment.

(...) There is however no clear evidence that ICT investments made by the public sector have resulted in improved performance of teachers and/or learners, nor that it has improved the quality and access to educational resources on the scale predicted.

Nonetheless, there is a general consensus that the ICT opportunity is still valid, and an acceptance as fact that ICT is part of daily life, forever changing the way people learn, work and play." [S. 24]

Der Report bietet auch eine Analyse dafür an, warum eine erfolgreiche Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien für Lern- und Lehrzwecke bislang nicht gelungen ist:

"Technology alone does not deliver educational success. It only becomes valuable in education if learners and teachers can do something useful with it. (...)

It is a classic chicken and egg problem. The infrastructure, personal computer penetration and Internet connectivity must be in place for the software and applications to work. On the other hand just having the pipes in place with little or no educational software available generates disappointment and puts many teachers and learners off the online experiences altogether. (...)

Another aspect of the "global chicken and local egg" problem is that educational content does often not travel well across borders. What is appropriate and works in one culture does not necessarily translate to another. (...) educational content and e-learning services (...) need to be tailored to local needs and cultures." [S. 24-25].

³

OECD: E-learning. The partnership Challenge, Paris 2001
(<http://www1.oecd.org/publications/e-book/9601061e.pdf>).

In der britischen Diskussion über den Kollaps der e-University hat das Funding Council den Mangel an Interesse am e-learning mit der Fokussierung der Hochschulen auf das sog. ‚blended learning‘ erklärt. Diesen Wandel der Schwerpunktsetzung hat die Regierung voll unterstützt, wie EU-Kommissionsmitglied Reding in Karlsruhe im Februar 2003 erklärt hat:

“Modern e-learning solutions now recognise the importance of learning as a social process and offer possibilities for collaboration with other learners, for interaction with the learning content and for guidance from teachers, trainers and tutors. The learner-centric approaches have put the learner back in command, with a wealth of learning resources at their fingertips.

Teachers and trainers once more play a central role, using virtual and traditional face-to-face interaction with their students in a ‘blended’ approach. An approach in which they are no longer seen simply as consumers of pre-determined e-learning content, but as editors, authors and contributors to a contextualised learning scenario”.⁴

Gleichwohl bedeutet diese Aussage nicht, dass die Kommission ihren Glauben in die Informations- und Kommunikationstechnologie als Vehikel zur Realisierung der Wissensgesellschaft verloren hat. Der Bericht Wim Koks von November 2004 mit dem Titel „Facing the challenge. The Lisbon Strategy for Growth and Employment“⁵ sagt:

“In order to ensure future economic growth, the EU needs a comprehensive and holistic strategy to spur on the growth of the ICT sector and the diffusion of ICTs in all parts of the economy. The top priority is to implement the eEurope action plan, which calls for measures to promote e-commerce, e-government and e-learning”. [S. 22)

⁴ Vgl. Kommissarin Redings Rede auf der Learntec in Karlsruhe am 4. Februar 2003 (http://www.elearningeuropa.info/extras/pdf/discours_vreding_en.pdf).

⁵ Vgl. Wim Kok: Facing the challenge. The Lisbon strategy for growth and employment, Luxemburg 2004 (<http://www.eu-oplysningen.dk/upload/application/pdf/f9a0512d/wimkok.pdf>).

Vor dem Hintergrund dieser komplexen internationalen Szenerie im Bereich des e-learning ist der **Anstieg der Belegungszahlen** der Angebote der vhb **durchaus aner kennenswert**. Die vhb scheint unter ähnlichen Mängeln zu leiden wie die finnische Virtual University und die schwedische Net-University – ausgedehnte Kooperation zwischen Partnern konnte nicht in hinreichendem Maße erzielt werden. Zugleich konnte eine nachhaltige Arbeitsweise ohne (oder mit geringen) direkten staatlichen Zuwendungen nicht hergestellt werden. Auch deshalb ist eine Befassung mit den Entwicklungsperspektiven der vhb erforderlich.

2.3. Auftrag der Gutachterkommission

Mit der **Evaluation von Organisation, Strategie, Programm und Finanzierung** der vhb sollen Potenziale der Optimierung bzw. der Neuausrichtung identifiziert werden. Anlass hierfür war, dass der Bayerische Landtag die Bayerische Staatsregierung im Zuge der Haushaltskonsolidierung mit Beschluss vom 17. Juni 2004 um eine Konzeption zur strategischen Fortentwicklung der vhb gebeten hatte. Insbesondere hatte es hierbei um eine Überarbeitung des Angebots und eine Prüfung der Erlöse gehen sollen. Zudem hatte überprüft werden sollen, ob durch eine Steigerung der Erlöse und Begrenzung der Kosten dauerhaft eine Verbesserung der Finanzsituation und eine Selbstfinanzierung erreicht werden könnten. Diesem Ersuchen hat sich in einem Beschluss vom 22. Juni 2004 auch der Bayerische Ministerrat angeschlossen. In einem ersten Schritt wurden kürzlich die nachfrageschwachen Lehrangebote durch eine Evaluationskommission begutachtet.⁶ Auch der Bereich der Technik ist von externen Gutachtern untersucht worden.⁷ Mit der Vorlage dieses Berichts schließt eine dritte Gutachterkommission ihre Arbeit ab, die den insgesamt umfassendsten und grundsätzlichen Auftrag hatte. Sie sollte ausgehend vom Beschluss des Bayerischen Landtags und der Bayerischen Staatsregierung vor allem folgende Fragenkomplexe fokussieren:

- Wie sollten **Organisation und Struktur** der Virtuellen Hochschule Bayern mit dem Ziel einer größtmöglichen Kosteneffektivität weiterentwickelt werden?

⁶ Vgl. hierzu Wolfgang Effelsberg / Peter Henning / Herbert Kopp / Thomas Ottmann: Empfehlungen der Evaluationskommission der Virtuellen Hochschule Bayern (1.07.2004).

⁷ Vgl. hierzu Thorsten Hampel / Reinhard Keil Slawik / Gerhard Schneider: Bericht und Empfehlungen der Technik-Gutachter der Virtuellen Hochschule Bayern (Stand 10.01.2005).

- Wie sollte das **Angebot der vhb im grundständigen Bereich** gleichfalls mit dem Ziel einer möglichst großen Kosteneffektivität weiterentwickelt werden?
- In welchen Bereichen bestehen die besten **Aussichten, Einnahmen zu erzielen** (Weiterbildung, Lizenzen)? Wie ist in diesen Bereichen der Kosten - Nutzeneffekt einzuschätzen und wie sind die Möglichkeiten der Selbstfinanzierung zu beurteilen?

2.4. Zusammensetzung und Arbeitsweise der Gutachterkommission

Im Sommer 2004 wurde eine international zusammengesetzte **Gutachterkommission** gebildet, der die Herren

Prof. Jørgen Bang (Aarhus, DK),
 Prof. Dr. Peter Henning (Karlsruhe),
 Prof. Dr. Helmut Hoyer (Hagen),
 Prof. DDr. Herbert Kalb (Linz, A),
 Prof. Dr. Detlef Müller-Böling (Gütersloh),
 Prof. Dr. Gerhart Schmitt (Zürich, CH)

angehört haben. Ausgehend von ihrem Auftrag, haben sich die Gutachter in einer ersten Sitzung am 28. Oktober 2004 darauf verständigt, die Evaluation der vhb in drei miteinander verbundene Themenkomplexe zu gliedern:

- I. Strukturen, Ziele, Strategie
- II. Programm, Angebot, Qualität
- III. Finanzen, Ressourcen

Die drei Themenkomplexe wurden von jeweils zwei Gutachtern schwerpunktmäßig bearbeitet (Jørgen Bang / Detlef Müller-Böling; Peter Henning / Herbert Kalb; Helmut Hoyer / Gerhart Schmitt) und in dem vorliegenden Bericht zusammengeführt.

Unter Vorsitz von Herrn Müller-Böling hat die Kommission nach ihrer Konstituierung insgesamt noch zwei weitere ganztägige Sitzungen zur Synthetisierung der Arbeitsgruppenergebnisse abgehalten. Eine Anzahl von Treffen der Arbeitsgruppen hat nach Bedarf stattgefunden. Zur Unterstützung der Arbeit der Kommission war

beim CHE eine Geschäftsstelle eingerichtet worden. Mit der Vorlage dieses Berichts danken die Gutachter zugleich dem Präsidenten der vhb, Herrn Prof. Dr. Dr. Godehard Ruppert, dem Vizepräsidenten Prof. Dr. Heribert Weber, wie auch ihrem Geschäftsführer, Herrn Dr. Paul Rühl, für die große Bereitschaft, die Arbeit der Kommission zu unterstützen.

3. Der Ist-Zustand der vhb („Projektträgermodell“)

3.1. Beschreibung

Grundmodell: Nach der gegenwärtigen Aufgabenverteilung und Prozessgestaltung lässt sich die vhb derzeit weitgehend, wenn auch nicht ausschließlich, als Projektträger beschreiben: Im Auftrag eines Geldgebers – des Freistaats Bayern – wählt sie aus bei ihr eingereichten Anträgen Projektvorschläge aus, die anschließend von den Antragstellern selbst umgesetzt und im wesentlichen auch durchgeführt werden. Weiterhin nimmt die vhb neben der Auswahl- und Finanzierungsfunktion elementare Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung wahr. Zugleich erwirbt die vhb die ausschließlichen Nutzungsrechte an den geförderten Kursen für den Bereich der nichtkörperlichen elektronischen Nutzung, d.h. für die Verbreitung über das World Wide Web. An dieser Stelle geht die vhb über eine klassische Projektträgerrolle hinaus. Die Projektleiter/Anbieter verpflichten sich dazu, wenigstens drei Jahre persönlich für die Durchführung der geförderten Kurse zu sorgen und auch später die Durchführung zu ermöglichen. Hierdurch unterscheidet sich die vhb wesentlich von anderen ansonsten vergleichbaren Initiativen.

Die Programmgestaltung erfolgt bislang noch im Wesentlichen in einem weitgehend angebotsorientierten Verfahren. Aus den einzelnen Kursangeboten setzt sich das Gesamtangebot zusammen. Von Seiten der vhb und der Fachbeiräte wird lediglich eine Kategorisierung und Erschließung der Angebote vorgenommen. Eine eigentliche Integration dieser Angebote zu umfassenderen Konzepten oder Kursabfolgen findet somit nicht statt. Technisch erschließt die vhb die Angebote vermittels eines gedruckten Vorlesungsverzeichnisses und im Rahmen eines Internetportals. Sie unterstützt auf diese Weise und durch die Bereitstellung von Mitteln für die Pflege und Verbesserung der Angebote Administration und Support. Eine einheitliche Gestaltung der Angebote findet hingegen nicht statt. Eine Registrierung der Studierenden bei der vhb ist zur Nutzung der Angebote erforderlich. Die Lehre selbst wird durch die Bereitstellung von Finanzmitteln für die Betreuung durch Tutoren unterstützt. Außerdem stellt die vhb Mittel für die Pflege nachfragestarker Angebote zur Verfügung. Lehre, Prüfung und Zertifizierung sind

Sache der anbietenden Hochschule bzw. des anbietenden Lehrstuhles, nicht der Heimathochschule des Nutzers. Eine Anerkennung erbrachter Prüfungsleistungen seitens der entsprechenden Instanzen der Stammhochschule ist erforderlich und nicht garantiert.

Organisationsstruktur: Die vhb ist eine gemeinsame Einrichtung ihrer Trägerhochschulen. Dies sind seit der Gründung der vhb die staatlichen Universitäten und Fachhochschulen Bayerns. Andere staatliche oder staatlich anerkannte nichtstaatliche Hochschulen im Bereich des Freistaats Bayern können auf Antrag mit Zustimmung des Wissenschaftlichen Rates der vhb Trägerhochschulen werden. Gegenwärtig hat die vhb 27 Mitgliedshochschulen. Ihre Organisations- und Gremienstruktur ist relativ komplex.

- Das derzeit fünfköpfige **Direktorium** legt das Gesamtprogramm der vhb fest, stellt die Voranschläge zum Staatshaushaltsplan auf und entscheidet über die Verteilung der der vhb zugewiesenen Mittel. Es wird für die Dauer von vier Jahren vom Wissenschaftlichen Rat gewählt. Es wird aus Rektoren bzw. Präsidenten der beteiligten Hochschulen gebildet.
- Der **Wissenschaftliche Rat** beschließt neben seinen organisatorischen Aufgaben über Planungen zur weiteren Entwicklung der vhb. Dem Wissenschaftlichen Rat gehören insgesamt 28 Mitglieder an, die sich nach den Statusgruppen aus Professoren, wissenschaftlichen Mitarbeitern, sonstigen Mitarbeitern und Studierendenvertretern von Universitäten und Fachhochschulen und einer Frauenbeauftragten zusammensetzen.
- Der **Beirat** besteht aus acht Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens und berät die Gremien der vhb und gibt ihr Anregungen für die Profil- und Schwerpunktbildung. Er berät und unterstützt das Direktorium in allen wichtigen Angelegenheiten der vhb einschließlich des Wissens- und Technologietransfers und gibt Empfehlungen zum Lehrangebot.
- Ein **Fachrat** wird für jede Gruppe von Fächern, für die die vhb ein Lehrangebot anbietet oder vorbereitet, gebildet. Die Fachräte haben die

Aufgabe, das fachliche Angebot inhaltlich zu planen, zu koordinieren und seine Durchführungen zu gewährleisten, die Qualität der Lehrangebote zu sichern und die Betreuung der von den Trägerhochschulen bereitgestellten Lehr- und Lernelemente zu koordinieren. Zurzeit gibt es die Fachgruppen Informatik, Rechtswissenschaft, Medizin, Lehrerbildung, Ingenieurwissenschaften, Schlüsselqualifikationen, Soziale Arbeit und Wirtschaftswissenschaften.

- Die **Geschäftsstelle** der vhb ist derzeit auf die beiden Standorte Hof und Bamberg aufgaben- und fächer- bzw. hochschultypenorientiert aufgeteilt. Für die administrativen Aufgaben der vhb ist die Geschäftsstelle mit Sitz in Hof zuständig. Neben der Unterstützung der Gremien widmet sich die Geschäftsstelle u.a. den Aufgaben, die mit der Bereitstellung und Entwicklung des Lehrangebotes zusammenhängen, der Studentenverwaltung und insbesondere der administrativen Seite der Förderung neuer Lehrangebote. Die Entwicklung von Lehrangeboten in den Trägerhochschulen koordiniert die Geschäftsstelle der vhb durch ein eigenes Projektmanagement. Hierfür besteht eine Koordinierungsstelle für den Bereich der Universitäten in Bamberg und eine Koordinierungsstelle für den Bereich der Fachhochschulen in Hof. Allerdings dominieren im Projektmanagement die fächergruppen-spezifischen und damit meist hochschultyp-übergreifenden Aufgaben, so dass die vor Gründung der vhb gewählten Bezeichnungen für die Koordinierungsstellen eher deklarativen Charakter haben. Angestrebt war die Fokussierung der Felder Ausbildung und Weiterbildung durch die Ergänzung um einen weiteren Geschäftsführer für das Feld Weiterbildung. Diese hat wegen der Mittelkürzungen nicht stattfinden können.

Leistungsparameter: Als Leistungsparameter fungieren derzeit jeweils kursbezogen ermittelte Teilnehmerzahlen und Prüfungsteilnahmen. Konkrete Angaben über die Kurse und die Belegungen können dem Anhang entnommen werden. Das Ziel bzw. das Kriterium möglichst hoher Teilnehmerzahlen wird auch im vorliegenden Entwicklungsplan für die Jahre 2004 und 2005 deutlich hervorgehoben. Die Resonanz der Angebote ist insgesamt sehr unterschiedlich und teilweise gerade in solchen Fächern eher gering, in denen erfahrungsgemäß eigentlich eine

vergleichsweise hohe Affinität zu Formen der virtuellen Lehre besteht (Wirtschaftswissenschaften, Jura, Informatik). Dies kann der vhb indes nur indirekt zum Vorwurf gemacht werden, da sie die einzelnen Angebote nicht verantwortet und nicht in die Studiengänge integrieren kann, soweit dies nicht hochschulseitig geschieht. Die zum Teil sehr niedrigen Nutzungswerte sind vermutlich vor allem darauf zurückzuführen, dass in den beiden ersten Ausschreibungen der vhb der Bedarf der Hochschulen bzw. das Nachfragepotential bei den Studierenden nicht zu den Auswahlkriterien gehörten. Da die Tätigkeit der vhb sich auf Auswahl, Finanzierung, Erschließung und Qualitätssicherung beschränkt, diese Aspekte in die Leistungsbewertung aber derzeit nicht hinreichend einbezogen werden, wird die eigentliche Leistung der vhb durch die bislang ermittelten Parameter nur indirekt erfasst.

Finanzströme: Die Finanzierung der vhb erfolgt derzeit auf der Grundlage einer Zuwendung des Freistaats Bayern. Die Mittel werden neben dem Betrieb der Gremien, der technischen Infrastruktur und der Geschäftsstelle vor allem in die Entwicklung von Kursangeboten investiert und fließen so an die Ersteller einzelner Kursangebote bzw. an deren Hochschulen. Zudem werden in Abhängigkeit von der Zahl der geprüften Teilnehmer Mittel für die betreuenden Tutorien sowie Mittel für die Pflege erfolgreicher Kurse zur Verfügung gestellt.

Kompetenzen: Die im Rahmen der derzeitigen Organisation vorhandenen Kompetenzen richten sich – den bisherigen Aufgaben der vhb gemäß – auf die Koordinierung der Angebote, auf die Gremienarbeit, auf den Betrieb der technischen Infrastruktur des Portals sowie auf die Teilnehmer- und (perspektivisch) die Prüfungsverwaltung.

3.2. Bewertung

Die vhb hat seit ihrer Gründung vor knapp fünf Jahren eine wichtige Rolle für die Virtualisierung der Lehre an den bayerischen Hochschulen gewonnen. Sie hat weiten Raum für die Exploration technischer und didaktischer Möglichkeiten des e-learning geboten und dabei ein hohes Engagement aller Beteiligten und eine beträchtliche Vielfalt entstandener Angebote erzeugt. Es hat sich bei der kürzlich gesondert

erfolgten Evaluation des Programmangebots gezeigt, dass die Qualität der verschiedenen Angebote überwiegend gut ist.⁸ Auch die Teilnehmerzahlen sind im Laufe der Jahre deutlich gestiegen, wenn sie auch bei den Angeboten sehr unterschiedlich sind. Generell gelten für die bisherige Rolle der vhb indes sowohl solche Kritikpunkte, die schon in der Vergangenheit an vergleichbaren Verbundeinrichtungen geübt worden sind, als auch spezifische Defizite. Diese sind im nachfolgenden geclustert, wobei die **Abfolge der einzelnen Monita nicht Ausdruck einer Priorisierung** sind. Dabei erkennen die Gutachter an, dass es sowohl einen Lernprozess in der vhb gegeben hat, als auch die Tatsache, dass Defizite der Vergangenheit auch der Tatsache geschuldet sind, dass die vhb bei ihrer Gründung aufgrund politischer Vorgaben innerhalb sehr kurzer Zeit den Betrieb hatte aufnehmen müssen, was nicht in jeder Hinsicht eine optimale Planung erlaubte und eine stärkere Nachfrageorientierung verhindert hat.

Verzahnung mit den Studiengängen

- Die Form der Förderpolitik unterstützte zunächst **Projekthaftigkeit und Forschungsorientierung** anstatt dauerhafte Implementierung in die Curricula. Verbesserungen sind hier bei der letzten Ausschreibung erzielt worden.
- Die Kursangebote sind **nicht in schlüssiger Weise in Curricula und Studienorganisation integriert**.
- **Prüfungen** erfolgen vielfach noch an der kurs anbietenden Hochschule, nicht an der Heimathochschule des / der Studierenden. Eine Trendumkehr ist erkennbar.
- Die Studienangebote existieren vielfach **parallel zu entsprechenden Präsenzveranstaltungen**.

⁸ Vgl. Wolfgang Effelsberg / Peter Henning / Herbert Kopp / Thomas Ottmann: Empfehlungen der Evaluationskommission der Virtuellen Hochschule Bayern (1.07.2004).

- Das Verfahren zur **Registrierung der Studierenden** bei der vhb ist kompliziert und für vhb und Studierende aufwändig; an einer stark vereinfachten Variante ohne Medienbruch wird allerdings bereits gearbeitet.
- Das Anerkennungsrisiko für die erbrachten Studienleistungen trägt häufig der einzelne Studierende, was auch im Entwicklungsplan der vhb als Problem identifiziert wird.⁹ Auf diesen Punkt hat auch eine vorangegangene Evaluation der nachfrageschwachen Angebote nachdrücklich hingewiesen.¹⁰ Die gegenwärtig offenbar **prekäre Anerkennungssituation** mindert das Interesse an der Nutzung von Angeboten der vhb fraglos erheblich, auch wenn hier seit dem mit der letzten Ausschreibung vollzogenen und zu begrüßenden Richtungswechsel deutliche Verbesserungen zu erwarten sein dürften.

Programmgestaltung

- Damit, dass die Grundstruktur der vhb einer Einrichtung der **Forschungsförderung** (Projektträgermodell) gleicht, ist die Tätigkeit der vhb nicht in hinreichendem Maße auf die immer wieder akzentuierten Ziele Nachhaltigkeit, Alltagstauglichkeit und Marktauglichkeit hin orientiert.
- Einsatz und Entwicklung erfolgten zunächst vorwiegend auf **individueller, nicht auf institutioneller Ebene**.
- In der letzten Ausschreibung wurde das **Element der Zusammenarbeit** zwischen Hochschullehrern zwar deutlich gestärkt, ob dies als ausreichend anzusehen ist, muss aber bezweifelt werden.
- Die **grundlegend angebotsorientierte Programmgestaltung** kann in Verbindung mit der derzeitigen Organisationsstruktur kaum dazu führen, dem Gesamtangebot zu einer verbesserten Positionierung und zu mehr Geschlossenheit zu verhelfen.

⁹ Vgl. Businessplan der vhb. Stand November 2003, S. 11.

¹⁰ Vgl., Wolfgang Effelsberg / Peter Henning / Herbert Kopp / Thomas Ottmann: Empfehlungen der Evaluationskommission der Virtuellen Hochschule Bayern (1.07.2004), S. 2.

- Die **Mehrfachorientierung auf verschiedene Nachfrager/Nutzer** erscheint bei einer so kleinen Einrichtung als eher schwierig und unglücklich.¹¹
- Im Vordergrund stand bei den geförderten Projekten vielfach die **Exploration technischer Möglichkeiten**, nicht die Orientierung an strategischen Zielen der Organisations- und der Programmentwicklung.
- Das Verhältnis von **Entwicklungsaufwand** und **laufenden Kosten** einerseits und der Zahl der betreuten Studierenden bzw. der **Belegungen** wird zwar verbessert, aber noch nicht adäquat.

Organisationsstruktur

- Das **Commitment der Trägerhochschulen ist sehr unterschiedlich**. Eine beträchtliche Bandbreite ist hier erkennbar. Zum Teil identifizieren sie sich wenig mit der vhb und deren Angeboten.
- Der **Verwaltungsaufwand für das Handling der Studierenden** ist derzeit hoch.
- Die derzeitige **Organisationsstruktur** ist mit ihrem Nebeneinander verschiedener Gremien überkomplex und vergleichsweise schwerfällig. Die **Organisation ist nicht hinreichend entscheidungsfähig** und trennt nicht in erforderlicher Weise zwischen Entscheidungs- und Aufsichtsfunktionen. Durch ihre Entstehung auf dem Verordnungswege ist die **Organisationsstruktur in hohem Maße unflexibel**.
- Problematisch ist insbesondere die fehlende Trennung der Funktionen „Entscheider“ und „Nutznießer“ in den für die Programmgestaltung bislang maßgeblichen **Fachräten**.
- Das **Marketing der vhb an den Trägerhochschulen** ist verbesserungsbedürftig.

¹¹ Vgl. Businessplan der vhb. Stand November 2003,, S. 8 f., 13.

- Die **Aufteilung der Geschäftsstelle** der vhb auf zwei Standorte ist aufgrund einer Zersplitterung der relativ kleinen Organisation und aufgrund beträchtlicher Transaktionskosten wenig günstig.
- Die **technischen Gegebenheiten** sind – dies führt der Bericht der gesondert durchgeführten Evaluation der Technik aus – in ihrer Zuverlässigkeit unzufriedenstellend und auch hinsichtlich des Aufwands verbesserungsbedürftig.¹²

Qualitätssicherung

- Die Qualitätssicherung ist insgesamt zu verbessern. Einzelne Kurse sind **wenig benutzerfreundlich**.
- Der **Außenauftritt** ist etwa bei den werblichen Materialien und beim Kursangebot in irritierender Weise uneinheitlich; darunter leiden Branding und Reputation.

Einnahmenseite

- Das System insgesamt ist **abhängig von den direkten Zuwendungen des Freistaats Bayern** und unterliegt damit derzeit in seiner Gesamtheit eher politischen Entscheidungen als Nachfrageorientierungen. Auch wenn eine Finanzierung von Studienangeboten jetzt und in Zukunft ohne staatliche Zuwendungen nicht leistbar ist, müssen diese nicht notwendigerweise vollständig und direkt über den Haushalt des Freistaats Bayern erfolgen.

3.3. Verbesserungsbemühungen seitens der vhb

Insgesamt gelten Organisationsstruktur und Programmgestaltung auch aus Sicht der vhb selbst als reformbedürftig. Nach ihren Überlegungen soll hinsichtlich der

¹² Vgl. Thorsten Hampel / Reinhard Keil Slawik / Gerhard Schneider: Bericht und Empfehlungen der Technik-Gutachter der Virtuellen Hochschule Bayern (Stand 10.01.2005).

Programmgestaltung und der Qualitätssicherung die Bedeutung der Fachräte gemindert, die einer noch zu bildenden Programmkommission erhöht werden. Statt des Wissenschaftlichen Rats wird die Bildung einer Mitgliederversammlung angestrebt. Außer einer insgesamt **weniger komplexen Gremienstruktur** und einer **klaren Trennung von Entscheidungs- und Aufsichtsfunktionen** wird dort die **Zusammenführung der Geschäftsstelle** an einem Ort als sinnvoll angesehen. Auch die vorgelegte externe Begutachtung des Technik-Bereichs der vhb empfiehlt diese Zusammenlegung dringend.¹³

Es ist zudem zu vermerken, dass auch das Direktorium der vhb eine stärkere Nachfrageorientierung anstrebt. Schon jetzt muss von mindestens zwei Hochschulen Interesse an einem Angebot signalisiert werden, ehe dessen Erstellung tatsächlich gefördert wird. Die im Auswahlverfahren zur letzten Ausschreibung insofern bereits festzustellenden Ansätze zu einer Orientierung am tatsächlichen Bedarf der Hochschulen müssen auch nach Ansicht der Leitung der vhb entschlossen weiterverfolgt werden. Das Direktorium vertritt laut dem Entwicklungsplan für die Jahre 2004 und 2005 die Auffassung, dass stärker als bisher Aspekte der Nachfrageorientierung eingeführt werden müssen und die bisherige Angebotsorientierung ersetzen sollten.¹⁴ Das Gesamtangebot der vhb sollte demnach nicht länger lediglich als Summe ihr angebotener Studienangebote bestehen, sondern sie sollte mit Bezug auf die als Nachfrager auftretenden Hochschulen Produktentwicklungen gezielt veranlassen.

Es ist insofern hinsichtlich der Kritik an der angebotsorientierten Grundstruktur der Portfolioentwicklung darauf hinzuweisen, dass die Nachfrage der Hochschulen im Zuge der letzten Ausschreibung in höherem Maße zum Ziel und zum Kriterium der Projektförderung gemacht worden ist. Es ist anzuerkennen, dass hier ein Lern- und Entwicklungsprozess stattgefunden hat. Durch die bereits eingeleitete Evaluation aller sog. „A-Kurse“ wurde zudem das Problem der nachfrageschwachen Kurse sowie die Frage der Benutzerfreundlichkeit in Angriff genommen.¹⁵

¹³ Vgl. Thorsten Hampel / Reinhard Keil Slawik / Gerhard Schneider: Bericht und Empfehlungen der Technik-Gutachter der Virtuellen Hochschule Bayern (Stand 10.01.2005), S. 4.

¹⁴ Vgl. Direktorium der vhb: Entwicklungsplan für die Jahre 2004 und 2005 sowie Perspektiven für die Jahre 2006 bis 2008 (31.10.2003), S. 2.

¹⁵ Vgl. Wolfgang Effelsberg / Peter Henning / Herbert Kopp / Thomas Ottmann: Empfehlungen der Evaluationskommission der Virtuellen Hochschule Bayern (1.07.2004).

4. Modellvarianten einer künftigen Rolle der vhb

Aus Sicht der Gutachter ist eine **Neuausrichtung der Arbeit der vhb** aufgrund der beschriebenen strukturellen Entwicklungen und der bestehenden Defizite unumgänglich. Angesichts der Maßgaben für eine Evaluierung der Arbeit der vhb und der vorstehenden Analyse des Ist-Zustandes erschien es den Gutachtern zweckmäßig, **grundlegend unterschiedliche Optionen** für eine zukünftige Ausrichtung der vhb zu entwickeln und zu prüfen. Die unterschiedlichen Blickwinkel, unter denen sie dies unternommen haben, soll im Folgenden dargelegt werden. Mit Blick auf die künftigen Strukturen, Ziele und Strategien der vhb haben sie **vier Modellvarianten** entwickelt, die hier umrissen werden sollen. Sie sollen idealtypisch verdeutlichen, **welche Entwicklungsrichtungen für die Zukunft grundsätzlich denkbar wären**. Die Beschreibung der Varianten folgt im Wesentlichen der gleichen Gliederungsstruktur wie die Beschreibung des Ist-Zustandes.

4.1. Die vhb als virtuelle Hochschule (Hochschulmodell)

Grundmodell: Grundsätzlich andersartig als die gegenwärtige Aufgabenstellung der vhb wäre ihr Ausbau zu einer regelrechten Hochschule. In diesem Falle würde sie selbst als Anbieterin ganzer Studiengänge aufzutreten haben, deren Einrichtung noch zu finanzieren wäre. Sie wäre insbesondere für die Programmgestaltung, die Administration und die Zertifizierung verantwortlich, während sie die ursprüngliche Generierung des Contents, die Aufbereitung und die eigentliche Lehre ihrerseits als Auftraggeber von Lehrstühlen bzw. Instituten auf eigene Rechnung der vhb durchführen lassen würde. Kooperationspartner für Präsenzelemente könnte die vhb jeweils studiengangsbezogen suchen. Sie müsste sich auf einem Markt behaupten, auf dem sie bestehenden Hochschulen der Präsenzlehre, aber auch des Fernstudiums Konkurrenz machen würde. Letzteres gilt insbesondere mit Blick auf das umfassende und am Markt etablierte Studienangebot der FernUniversität in Hagen. Andererseits könnte sie sich als versierter Kooperationspartner für entsprechende Angebote empfehlen.

Organisationsstruktur: Die vhb als wirkliche, wenn auch ohne eigenes Forschungs- und Lehrpersonal arbeitende Hochschule würde einen hohen Grad an Autonomie und an unternehmerischer Handlungsfähigkeit benötigen. Um in diesem Wettbewerb bestehen zu können, wären Strategiefähigkeit und ein erfolgreiches Marketing außerordentlich wichtig. Studiengangsverantwortliche hätten die Planung und Durchführung der einzelnen Studiengänge zu steuern. Hierfür kämen auch Partnerhochschulen in Betracht.

Leistungsparameter: Die Leistungsparameter einer wirklich als Hochschule arbeitenden vhb wären analog denen der Lehraufgaben einer konventionellen Hochschule zu bestimmen: Die Zahl der Studierenden, die Zahl der Studierenden in der Regelstudienzeit, Absolventenzahlen, Absolventenverbleib etc.

Finanzströme: Die vhb würde als Anbieter von Studiengängen auftreten, die einzelnen Module aber ihrerseits – aufgrund eines Mangels an Lehrpersonal – einzukaufen haben. Für die Teilnahme an Studiengängen der vhb würden gegebenenfalls an sie selbst unmittelbar Studiengebühren zu zahlen sein. Verbunden wäre diese Variante wohl mit einer Schwerpunktsetzung auf dem Weiterbildungsmarkt, denn es kann davon ausgegangen werden, dass im Bereich der wissenschaftlichen Fort- und Weiterbildung die Bereitschaft zu einer Gebührenzahlung höher ist als im Bereich des grundständigen Studiums. Zudem würde das Studienangebot der vhb als off-campus-Angebot ohnedies stärker den ortsunabhängigen Weiterbildungsmarkt ins Auge zu fassen haben. Hier wäre zudem ein entsprechender inhaltlicher Spezialisierungsgrad erforderlich. Eine rein virtuelle Lehre für das grundständige Studium scheint im Gegensatz hierzu als weniger Erfolg versprechend. Insoweit wären insbesondere hierfür Partnerhochschulen zu gewinnen, analog zu den Studienzentren der FernUniversität Hagen. Es ist hiermit aber noch nicht gesagt, dass diese Lösung ökonomisch insgesamt hinreichende Ergebnisse liefern würde, auch wenn in Zukunft durch die Einführung des konsekutiven Studiensystems und einer stärkeren Verankerung des Ansatzes des Lifelong learning (LLL) mit zunehmendem Interesse an entsprechenden Angeboten gerechnet werden kann.

Kompetenzen: Auch wenn im eigentlichen Sinne wissenschaftliche Kompetenzen nicht notwendigerweise im Rahmen der vhb aufgebaut werden müssten, müssten erhebliche Kompetenzen im Bereich der Studiengangsplanung, der Studierendenverwaltung, der strategischen Steuerung und des Marketings aufgebaut werden. Hinzu kämen Prüfungsverwaltung und Studienberatung. Mit der derzeitigen Organisationsgröße wäre dies nicht zu leisten, so dass weitere administrative Ebenen eingezogen werden müssten.

Bewertung: Der Ausbau der vhb zu einer virtuellen Hochschule ist sicherlich die ambitionierteste und hochschulpolitisch interessanteste Variante. Der vergleichsweise hohe Ressourcenaufwand, der hiermit verbunden wäre, wäre ohne eine beträchtliche Anschubfinanzierung allerdings nicht zu leisten. Fraglich ist zudem, inwieweit sie sich dann von der FernUniversität in Hagen unterscheiden würde und ob der Markt für zwei derartige Hochschulen ausreicht. **Aus diesen beiden Erwägungen heraus haben die Gutachter diese Variante schwerpunktmäßig nicht weiterverfolgt.**

4.2. Die vhb als IT- und Didaktik-Berater (Dienstleistungsmodell)

Grundmodell: Immer wieder wird beklagt, dass nachfragende Hochschulen bzw. Studiengänge und anbietende Entwickler von e-learning-Angeboten keine hinreichende Unterstützung für eine angemessene methodisch-didaktische und / oder technisch-infrastrukturelle Umsetzung ihrer Vorhaben finden. Zudem lässt sich vielfach auf einen wachsenden Bedarf an Unterstützung in Fragen der strategischen Planung von e-learning- und e-government-Angeboten hinweisen. In der Bereitstellung und dem Angebot entsprechender Beratungsleistungen könnte eine weitere denkbare Rollendefinition der vhb liegen. In einem solchen Modell wäre die Programmgestaltung wie auch die Lehre vorrangig Sache der Hochschulen, die zur Aufbereitung des contents auf Fachwissenschaftler innerhalb und außerhalb Bayerns zurückgreifen könnten. Aufgabe der vhb könnte es primär sein, die Planung und Aufbereitung entsprechender Angebote wie auch deren Administration technisch und didaktisch zu begleiten. Nachfrageorientierung würde dabei bedeuten, Hochschulen bzw. Studiengänge als Empfänger von Beratungsleistungen akquirieren zu müssen.

Eine einheitliche Gestaltung der Materialien würde entfallen bzw. sich nur auf die Gestaltungskriterien des jeweiligen Auftraggebers beschränken. Näher läge es noch, der vhb als Kompetenzzentrum der bayerischen Hochschulen für den Bereich e-learning Beratungsaufgaben im Bereich der entsprechenden Organisationsentwicklungsbemühungen der jeweiligen Auftraggeber zu übertragen. Die vhb könnte im Bereich der Infrastruktur die Aufgabe übernehmen, Angebote zusammenzuführen und Schwellen der Nutzung zu beseitigen. Dieses Modell wäre mit den beiden nachfolgenden Modellen („Marktplatzmodell“ und „optimiertes Projektträgermodell“) verknüpfbar.

Leistungsparameter: Als reiner Beratungsdienstleister verstanden, wäre die Effektivität der vhb primär am Volumen der von ihr abgeschlossenen Beratungsverträge und an der Kundenzufriedenheit zu bemessen. ‚Kunden‘ der vhb wären dabei die Hochschulen, Studiengänge oder Lehrstühle, die sich bei der Erstellung entsprechender Angebote durch die vhb beraten lassen. Eine eher strategierorientierte Beratungsfunktion, die sich schwerpunktmäßig auch mit Fragen der Infrastruktur befasst, könnte sich vor allem an erwirkten Effizienzsteigerungen bei den Hochschulen messen lassen.

Finanzströme: Die vhb würde unter den Bedingungen dieses Modells als Beratungsdienstleister auftreten, der seine Beratungstätigkeit an nachfragende Hochschulen zu verkaufen hätte.

Organisationsstruktur: Als reiner Beratungsdienstleister könnte die vhb wie ein Beratungsunternehmen organisiert werden. Ein organisatorischer Zusammenhang mit den Hochschulen könnte entfallen. Allenfalls wäre an einen Beirat aus Fachleuten zu denken, der die Geschäftsführung in den jeweiligen Fachfragen zu beraten hätte. Unverzichtbar wäre dies bei einer Beratung in strategischer und infrastruktureller Hinsicht.

Kompetenzen: Die gegenwärtige vor allem operative Aufgabenstellung im technischen Bereich müsste vor allem um strategische Kompetenzen erweitert werden. Fragen der Koordination und der Gremienarbeit würden hingegen an Bedeutung verlieren.

Bewertung: Die Realisierung einer Neuausrichtung der vhb als Beratungsunternehmen ist nur möglich, wenn die vhb in hochschuldidaktischer wie in technischer Hinsicht über die erforderliche Expertise verfügt. Dies scheint derzeit eher nicht der Fall zu sein, da die vorhandenen Mitarbeiter im Hinblick auf die Erfordernisse des Ist-Zustandes (Projektträger-Modell) ausgewählt wurden. Wichtig wäre zudem die Ausbildung von Metawissen zur strategischen Beratung der Hochschulen, da deren Defizite vielfach weniger im operativen Bereich als insbesondere auf strategischem Gebiet liegen. In einer Beratung der Hochschulen in infrastruktureller Hinsicht bzw. in der Übernahme entsprechender infrastruktureller Aufgaben könnte ein wichtiger Schwerpunkt liegen.

4.3. Die vhb als Marktplatz (Marktplatzmodell)

Grundmodell: Das Marktplatzmodell entspricht im Wesentlichen dem Modell einer Projektträgerschaft, allerdings ohne eine Förderung fremder Produkte durch eigens hierzu bereitgestelltes Geld. Im Rahmen eines solchen Modells mit ausgeprägter unternehmerischer Komponente hätte die vhb vor allem die Aufgaben eines Maklers und eines Organisators wahrzunehmen. Entscheidend wäre, dass sie letztlich als Instanz zwischen Anbietern und Nachfragern entsprechender Produkte aufzutreten hätte. Programmgestaltung und Angebotserstellung wären gleichermaßen Sache von Hochschulen bzw. von Wissenschaftlern, nämlich einer nachfragenden Hochschule bzw. eines nachfragenden Studiengangs und einer anbietenden wissenschaftlichen Einheit, also eines Instituts oder Lehrstuhls. Hierbei müssten beide Seiten von der vhb beraten und miteinander vernetzt werden. Neben der Herstellung von Kontakten wäre die vhb für ein Pooling von Ressourcen und für eine Koordination der auf dem Markt erhältlichen Angebote verantwortlich. Eine einheitliche Gestaltung der Kurse würde in diesem Zusammenhang entfallen. Sie wäre im wesentlichen Sache des Auftragnehmers, der die Kurse in seine eigenen Strukturen einer als Organisationsentwicklung begriffenen Medienentwicklung einzubinden hätte. Inhaltliche Qualitätssicherung wäre dabei im Wesentlichen eine Frage des Zusammenspiels zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Die Rolle der vhb würde sich hier darauf beschränken, den Markt zu beobachten, geeignete Partner zusammenzuführen und deren Positionen gegebenenfalls zu moderieren. Auch wäre

an die Beratung in strategischer Hinsicht zu denken. Die vhb könnte in einem solchen Modell jedoch im Rahmen einer Modifikation des Marktplatzmodells auch eine aktive Bearbeitung des Marktes anstreben, also beispielsweise mit verfügbaren Mitteln die Entwicklung bestimmter Lehrmaterialien in Auftrag geben, um diese anschließend Hochschulen bzw. Studiengängen anzubieten. Nachfrageorientierung bedeutet hier, dass die vhb eine Vermittlungsleistung anbietet, die von beiden Seiten (Kursentwickler und Studiengangsanbieter) angenommen und finanziell honoriert werden muss.

Leistungsparameter: Leistungsparameter wäre in einem Marktplatzmodell, ob die vhb aus Sicht von Hochschulen und Entwicklern als leistungsfähiger Vermittler auftreten kann und gegebenenfalls für eine eigenständige Auftragsvergabe hinreichende Mittel zu erwirtschaften in der Lage wäre. Da die Angebotsentwicklung Gegenstand von Werkverträgen zwischen Hochschulen / Studiengängen und Anbietern sein würde, wäre ihr Erfolg letzten Endes vor allem an Zahl und Volumen der vermittelten Kooperationen zu messen. Teilnehmerverwaltung und Prüfungsverwaltung wären in diesem Modell Sache der Hochschulen.

Finanzströme: Außer einer Beteiligung der Hochschulen an den entstehenden Kosten im Sinne einer Mitgliedschaftsgebühr wäre vor allem eine Provision für die erfolgreiche Vermittlung von Verträgen zwischen nachfragenden und anbietenden Einrichtungen denkbar. Zudem könnte die Entwicklung und Vermarktung aufgrund von Marktbeobachtung ausfindig gemachter Angebote hinzutreten. Die Nutzung von Produkten an bayerischen Hochschulen könnte ebenfalls an die Zahlung eines Entgelts geknüpft werden. Auch an eine Zweitverwertung von Produkten außerhalb Bayerns könnte hier gedacht werden. Für bayerische Hochschulen, die entsprechende Angebote außerhalb Bayerns einkaufen oder verkaufen wollen, könnte die vhb als Clearinghouse arbeiten. Auch eine eigene Auftragsvergabe wäre denkbar und würde das Modell in Richtung auf das Projektträgermodell – allerdings mit eigener unternehmerischer Verantwortung – modifizieren.

Kompetenzen: Durch eine Arbeit als Marktplatz würde die vhb vor allem Kompetenzen im Bereich der Moderation, der Koordination und der Marktbeobachtung ausbauen müssen. Technische Kompetenzen würden durch den

Wegfall der Teilnehmer- und Prüfungsverwaltung und des Portals in anderer Weise eingesetzt werden können.

Bewertung: Die Ausbildung der vhb zu einem Marktplatz, zu einer Maklerinstanz zwischen nachfragenden und anbietenden Einrichtungen setzt voraus, dass es tatsächlich einen Bedarf für den Austausch gibt, der auch honoriert wird. Es ist dabei davon auszugehen, dass eine Beschränkung auf die Hochschulen im Freistaat Bayern im Rahmen dieses Modells keinen hinreichenden Markt eröffnen würde.

4.4. Die vhb als Projektträger optimieren („Projektträgermodell“)

Grundmodell: Wesentlich für eine Optimierung des gegenwärtigen Projektträgermodells wäre eine Verbesserung der Mechanismen der Qualitätssicherung und eine stärkere Einflussnahme auf die Programmgestaltung unter strategischen und nachfrageorientierten Gesichtspunkten. Nachfrageorientierung müsste hier bedeuten, die künftig zur Förderung ausgewählten und angebotenen Kurse sehr viel stärker auf die Studienangebote der Mitgliedshochschulen auszurichten. Das zentrale Alleinstellungsmerkmal, das der Vernetzung, wäre dabei wirksam zu machen.

Organisationsstruktur: Die Organisationsstruktur hätte dem Ziel der verstärkten Nachfrageorientierung Rechnung zu tragen und die übrigen Mängel der derzeitigen Organisationsstruktur abzustellen. Dabei wäre es von entscheidender Bedeutung, das Engagement der Mitgliedshochschulen zu steigern und ihnen zu verdeutlichen, dass die vhb nicht eine Veranstaltung des Staatsministeriums ist, sondern eine, die sie alle unmittelbar betrifft und von der sie unmittelbar profitieren.

Leistungsparameter: Nachfrager gibt es in einem optimierten Projektträgermodell auf zwei Ebenen: Primär wären dies die Hochschulen bzw. Studiengänge, die entsprechende Angebote der vhb zur Schließung von Lücken im eigenen Angebot bzw. zur Ergänzung oder Ersetzung von Präsenzveranstaltungen nutzen, sowie andererseits als Korrektiv die Studierenden, die diese Angebote dann auch tatsächlich nutzen.

Finanzströme: Ein optimiertes Projektträgermodell setzt neben den Mitteln zur Fortführung der Arbeit der Geschäftsstelle voraus, dass Mittel für die Entwicklung von Kursmaterialien zur Verfügung stehen. Diese können von drei Seiten her kommen: Vom Freistaat Bayern direkt, von den bayerischen Hochschulen oder von Dritten, worunter insbesondere Studienbeiträge und Einnahmen aus der Zweitverwertung von Angeboten fallen würden.

Kompetenzen: Für den Betrieb im Rahmen dieses Modells können die derzeit vorgehaltenen Kompetenzen als im Wesentlichen geeignet angesehen werden. Wichtig wäre ein zusätzlicher Kompetenzaufbau im Bereich der strategischen Planung.

Bewertung: Eine Optimierung der vhb in ihrer derzeitigen Organisation als Projektträger erscheint unter bestimmten Voraussetzungen möglich. Zentral ist hier das Vorhandensein entsprechender Mittel zur Finanzierung der Entwicklung von Kursen.

5. Empfehlungen der Gutachter für eine Neuausrichtung der vhb

5.1. Ziele der Neuausrichtung

Die grundsätzliche Frage, ob eine Fortsetzung der Arbeit der vhb überhaupt sichergestellt werden sollte, bejahen die Gutachter vor dem Hintergrund nationaler und internationaler Erfahrungen. Sie stellen mit Blick auf die internationale Entwicklung fest, dass eine vollkommen selbständige Finanzierung entsprechender Angebote nicht realisierbar ist. Sie sehen es als wesentliches Alleinstellungsmerkmal der vhb an, dass sie als Organisatorin qualitätsgesicherter vernetzter Lehrangebote der bayerischen Hochschulen auftreten kann, auch wenn hierzu beträchtliche Veränderungen erforderlich sind. Sie sehen hierin die Chance einer bedarfsorientierten und wirtschaftlichen Versorgung mit zeitgemäßen und qualitativ hochwertigen Lehrangeboten. Vor dem Hintergrund der vorgestellten idealtypischen Modelle sprechen sich die Gutachter insofern dafür aus, Elemente der drei Grundvarianten „Marktplatzmodell“, „Dienstleister“ und „optimierter Projektträger“ zu übernehmen. Die Variante, die vhb zu einer eigenständigen Anbieterin von Studiengängen im Sinne des Modells „virtuelle Hochschule“ zu entwickeln, wurde einhellig als nicht sehr Erfolg versprechend angesehen.

Die Gutachter sind der Auffassung, dass die vhb eine Reihe von Zielen sehr viel stärker als bisher in den Blick nehmen muss:

1. ‚Nachfrageorientierung‘ muss aus Sicht der vhb zunächst und vor allem die Nachfrage von Hochschulen bzw. Studiengängen nach von ihr geförderten Kursen bedeuten. Die von der vhb organisierten Lehrangebote müssen verstärkt nicht als bloßes Zusatzangebot, sondern als wirkliche **Entlastung der Präsenzlehre** an den Hochschulen wirksam und erkennbar werden, oder aber einen deutlichen qualitativen Mehrwert aufgrund der Nutzung multimedialer Möglichkeiten besitzen. Dazu ist eine verbesserte Einbindung in die Curricula der künftigen Studiengänge erforderlich. Zugleich muss der Aspekt der Vernetzung gestärkt werden.

2. Eine möglichst **schwellen- und risikolose Nutzung** entsprechender Angebote **seitens der Studierenden** muss sichergestellt werden, damit von einer tatsächlichen hochschulübergreifenden virtuellen Mobilität die Rede sein kann.
3. Die **Hochschulen** müssen **selbst in die Verantwortung** genommen werden und die vhb als Instrument der eigenen Weiterentwicklung und Verbesserung akzeptieren. Nur dann werden sie bereit sein, ihren Teil zur Finanzierung beizutragen.

5.2. Chancen für eine Neuausrichtung

Die Gutachter sehen die Chance zu einer solchen grundlegenden Neuausrichtung aufgrund von vier Tendenzen als gegeben an:

1. Einerseits stellt die Knappheit **finanzieller Mittel** und die mögliche Reduzierung der staatlichen Zuwendungen den Status quo radikal in Frage. Zugleich aber schaffen die nach und nach eingeräumten bzw. vorgesehenen Spielräume der Finanzautonomie neue Möglichkeiten dezentraler Nachfrage. Die Gutachter halten es für wünschenswert und erforderlich, dass in dieser Richtung konsequenter als bisher vorangeschritten wird, um den Beteiligten an den Hochschulen mehr Anreize für eine **ressourcenschonende Intensivierung der virtuellen Lehre** zu geben.
2. Die **Einführung der konsekutiven Studienstruktur** kann für Angebote wie das der vhb nicht ohne Folge bleiben. Eine Einbindung von Elementen des e-learning in die komplexeren Strukturen curricularisierter und modularisierter Studiengänge wird möglich und erforderlich. Laut Prognosen des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst aber auch der KMK in den kommenden Jahren stark ansteigende Studierendenzahlen und aus der Umstellung auf Bachelor und Master resultierende erhöhte Betreuungsbedarfe, aber auch eine verstärkte Bereitschaft zu einer umfassenderen und komplexeren Planung und Abstimmung von Angeboten sind Tendenzen, die im Bereich der Programmgestaltung von hoher

Bedeutung sein werden. Die beteiligten Institutionen müssen sich angesichts komplexerer und vielfältigerer Bildungsbiographien der Nutzer (z.B. Kompetenzadaptierer, Umsteiger, Quereinsteiger, etc.) nicht nur auf die reaktive, sondern auch auf die gestaltende Vorgangsweise einstellen.

3. Von einer explorativen Bestimmung von Innovationspotenzialen wird der Bereich der Medienentwicklung an den Hochschulen verstärkt zu einem **integrierten Bestandteil der Hochschulentwicklung**. Mit Recht werden Fragen der Organisationsentwicklung und der strategischen Planung von Forschung und Lehre auch für die Virtualisierungsbemühungen der Hochschulen als entscheidende Kriterien erkannt. Fragen der Virtualisierung werden zudem in die Steuerung integriert. Dies gilt nicht nur in Zusammenhang mit der Lehre, sondern verstärkt auch für eine Optimierung von Prozessstrukturen die bislang vor allem die Verwaltung betroffen haben. Der Zusammenhang mit den Kernaufgaben der Hochschulen ist gleichwohl unverkennbar: Zur Gewährleistung einer ausreichenden Servicequalität bedarf es eines Ausbaus qualitativ hochwertiger e-learning und leistungsfähiger e-government-Strukturen.
4. Mit der generellen **Umstellung der Steuerung im Hochschulbereich** auf eine Nachfrageorientierung ergibt sich auch für eine Einrichtung wie die vhb der dringende Bedarf, sich als Akteur auf einem Markt zu verstehen und ihre Angebote nach den Bedürfnissen dieses Marktes zu richten. Dazu gehört eine klare Identifizierung des Nachfrageverhältnisses und der einzelnen Prozesse.

5.3. Empfehlungen im Einzelnen

Auf der Basis dieser Ziele und vor dem Hintergrund der genannten Grundtendenzen kommen die Gutachter zu einer Anzahl von Empfehlungen, die im Folgenden in einer Reihe von entsprechenden Empfehlungsbündeln zusammengefasst sind.

A. Empfehlungen zur Verzahnung mit den Studiengängen

1. Empfehlung: Integration in Curricula suchen

Entscheidend muss für die vhb die Nachfrage der Hochschulen bzw. Studiengänge sein. Diese Notwendigkeit wird sich insbesondere mit der Einführung der konsekutiven Studienstruktur erheblich verstärken. In der Einbindung der Kurse in die Curricula von Studiengängen an den nachfragenden Hochschulen läge auch eine weitgehende Lösung der Anerkennungsproblematik. Diesem Grundmodell entsprechend wären die Leistungsparameter zu gestalten. Das Interesse von Studiengangsverantwortlichen an den Angeboten, die die vhb bereitstellt bzw. vermittelt, müsste ein entscheidender Aspekt der Leistungsbewertung sein. Ergänzend sollten weiterhin die Teilnehmer- und Prüfungszahlen der angebotenen Kurse herangezogen werden.

2. Empfehlung: Stärken des e-learning gezielt nutzen

Formen des e-learning und des blended learning können nicht nur manche Angebote der Präsenzlehre ersetzen, sie können durch kollaborative und interaktive Angebote einen erheblichen Mehrwert gegenüber der traditionellen Lehre aufweisen. Durch neue Lehr- und Lernformen entstehen neue Qualitätsniveaus, die unverzichtbar für Teile der Ausbildung sind. Für alle Angebote ist eine Orientierung am Bedarf unerlässlich. Die einzelnen Kurse müssen in klar strukturierte Curricula der Studiengänge an den Mitgliedshochschulen eingebunden werden, die sich aus einem Lernzielkatalog ergeben. In diesem sollte generell studiengangsbezogen aufgelistet sein, welche Fähigkeiten und Kompetenzen die Studierenden am Ende des Studiums erworben haben müssen. Dabei wäre darauf einzugehen, in welcher Weise diese

Kenntnisse und Fähigkeiten am Besten vermittelt werden können und wann Formen des e-learning als zweckmäßig anzusehen sind.

3. Empfehlung: Parallelität von Online- und Präsenzangeboten vermindern, Interesse an Angeboten wecken

Die Parallelität von Online- und Präsenzangeboten sollte zumindest erheblich vermindert werden. Mit der Nutzung von Angeboten der vhb sollten die entsprechenden Präsenzveranstaltungen in der Regel entfallen. Dies hat zugleich zur Folge, dass die Hochschulen Ressourcen einsparen können.

4. Empfehlung: Nutzungsschwellen abbauen

Die Schwellen bei der Nutzung der Angebote der vhb sind insgesamt zu hoch. Wichtig wäre nicht nur mit Blick auf diese eine übergreifende Integration der Registrierung und Authentifizierung der Nutzer an den bayerischen Hochschulen insgesamt, für die es internationale Beispiele und geeignete Instrumente gibt. Eine gesonderte Registrierung der Nutzer bei der vhb sollte für Studierende der Trägerhochschulen entfallen, eine Infrastruktur zur einheitlichen Authentifizierung und Autorisierung sollte eingerichtet werden.¹⁶ Mit einer die bayerischen Hochschulen insgesamt umfassenden Reduzierung von Nutzungsschwellen im Zuge einer einheitlichen Authentifizierung könnten unterschiedliche Akteure beauftragt werden. Neben einer federführenden Hochschule oder dem Verein UniBay e.V. könnte dies beispielsweise auch die vhb sein. Ohne zusätzliche Ressourcen und einen entsprechenden Kompetenzaufbau könnte gleichwohl keiner dieser Akteure diese wichtige und nach den Schweizer Erfahrungen deutlich kostensenkende Aufgabe erfüllen.

5. Empfehlung: Durch Modularisierung die Kohärenz des Angebots vorantreiben

Modularisierung als integrative Programmentwicklung ist sowohl aus hochschulpolitischen Erwägungen als auch aus Kostengründen ein

¹⁶

Vgl. hierzu das Instrument aai einer Reihe von schweizerischen Hochschulen unter www.switch.ch/aai/.

unverzichtbares Element in der Entwicklung der vhb und mit den Qualitätsansprüchen der beteiligten Institutionen gut vereinbar. Die im Entwicklungsprogramm vorgesehene Bündelung von Angeboten zu so genannten Studienmodulen sollte daher weiter verfolgt werden und nicht der Einsparung zum Opfer fallen. Hierzu sollten die Projektleiter der geförderten Einzelprojekte systematisch dazu angehalten werden, ihre Angebote mit anderen zu synchronisieren. Dies entspricht der als Ziel der vhb genannten Förderung der Kooperation zwischen Hochschulen und stellt wachsende Anforderungen an die Kooperationsbereitschaft des lehrenden Personals der beteiligten Institutionen, zumal der operativen Ebene der Zusammenarbeit von Hochschullehrern besondere Bedeutung zukommt.

6. Empfehlung: Auf Umschichtung von Betreuungsmitteln verzichten

Mit Integration der Veranstaltungen in die Studiengänge der einzelnen Hochschulen wird der Bedarf einer Betreuung durch die kurs anbietende Hochschule deutlich vermindert. Die tutorielle Betreuung der Studierenden sollte in Abhängigkeit vom jeweiligen Bedarf so weit wie möglich vor Ort erfolgen und aus den normalen Mitteln der jeweiligen Hochschule bestritten werden.

7. Empfehlung: Prüfungen dezentralisieren

Prüfungen sollten an der jeweiligen Heimathochschule der Studierenden erfolgen, nicht an der Erstellerhochschule. Hierin würde auch die Behebung der Anerkennungsproblematik liegen und damit eine deutliche Akzeptanzsteigerung entsprechender Kursangebote.

8. Empfehlung: Marketing verbessern

Das Marketing der vhb an den Trägerinstitutionen muss konsequent verbessert werden. Hierzu ist die Einrichtung eines „vhb-Beauftragten“ mit entsprechenden Verfügungsstunden an jeder Trägerhochschule ein richtiger Schritt. Im Vordergrund sollten identitätsbildende Maßnahmen stehen; Paradigma der Arbeit der vhb-Beauftragten an den Hochschulen, muss sein: Den Studierenden und Lehrenden aller

Trägerhochschulen zu verdeutlichen, dass die vhb zu ihrer Hochschule gehört.

B. Empfehlungen zur Programmgestaltung:

9. Empfehlung: Arbeit der vhb an Nachfrage von Studiengängen orientieren

Die Gutachter empfehlen, die vhb künftig sehr viel stärker als bisher an den Bedürfnissen der Hochschulen bzw. der Studiengänge auszurichten. Sie sollte nicht länger die Interessen von Kursentwicklern fördern und additiv die Einzelprodukte unter ihrem Namen zusammenfassen, sondern Voraussetzung sollte eine Einbindung geförderter Kurse in die Strukturen von Studiengängen sein.

10. Empfehlung: Auslobungsverfahren einführen

Es wird nicht länger ausreichen, Kurse aus dem Angebot einzelner Lehrstühle anzubieten. Statt auf Angebote zu warten, sollten – etwa im Rahmen eines wettbewerblichen aber inhaltlich spezifizierten Auslobungsverfahrens – Aufträge vergeben werden. Einzelne Konsortien sollten jeweils fach- oder studiengangsbezogen die Entwicklung von Kursen fördern und gegebenenfalls auch entsprechende Entwicklungsaufträge ausloben. Auch gemeinsame, von der vhb organisierte Strategieworkshops können hier eine wichtige Rolle spielen. Konsortien müssen dabei eine Mindestnachfrage verdeutlichen können, damit Kurse gefördert werden.

11. Empfehlung: Anreizstrukturen für Kursentwickler schaffen

Die Bereitschaft aller Beteiligten, Entwicklungsarbeiten für die vhb zu leisten, muss gestärkt werden. Das Anreizsystem für Kursersteller sollte möglichst transparent gestaltet und mit eindeutig identifizierbaren persönlichen Vorteilen versehen werden. Nach derzeitiger Regelung können einzelne Hochschullehrer maximal 25 % ihres Deputates durch vhb-Kurse abdecken. Diese Regelung sollte bewirken, dass ein breites Engagement der Hochschullehrer in der vhb erfolgt. In der Realität kann

hiervon nicht ausgegangen werden. Vielmehr ist die tatsächliche Erfahrung, dass vhb-Kurse durch einzelne Aktivisten angeboten und weiter entwickelt werden. Die Beschränkung auf maximal 25 Prozent sollte deshalb entfallen.

12. Empfehlung: basale und spezialisierte Angebote erproben

Die aktuellen Belegungszahlen deuten darauf hin, dass Kurse zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen eine ebenso hohe Nachfrage erfahren, wie hochspezialisierte Kurse in Fächern mit Zugangsschwierigkeiten oder Beschränkungen. Die beiden Bereiche unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich Inhalten und Zielen der Nutzer, sondern auch hinsichtlich der Angebotsentwicklung und Angebotspflege. Die Inhalte der „basalen“ Angebote (Angebote im Bereich der Schlüsselqualifikationen, des Spracherwerbs, allgemeinbildende Inhalte) bleiben über längere Zeiträume stabil, verlangen vergleichsweise geringeren Pflegeaufwand und haben in dieser Hinsicht günstige Auswirkungen auf die Kosteneffizienz. Der Bedarf an Qualifikationen verlangt aber Angebote auf beiden Ebenen, also auch bei besonders spezialisierten Angeboten mit besonderem qualitativem Mehrwert. Zusätzlich sollten auch strategisch wichtige kleine Fächer berücksichtigt werden, da eine Kooperation von Standorten auch kleineren Fächern langfristige Überlebens- und Entwicklungsperspektiven bieten kann. Der Einschätzung der Gutachter nach sollte der Situation dadurch Rechnung getragen werden, dass die Ausschreibung für neue Projekte in diese beiden Bereiche differenziert wird.

13. Empfehlung: Fachhochschulen angemessen fördern

Die Qualität der Angebote der vhb ist der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg. Dies betrifft alle involvierten Bereiche des tertiären Sektors, Universitäten ebenso wie Fachhochschulen. Eine qualitativ gute Erstellung von Kursen ist an den Fachhochschulen allerdings gerade wegen des fehlenden akademischen Mittelbaus schwierig. Eine bessere Förderung könnte darin bestehen, dass die vhb im Sinne des

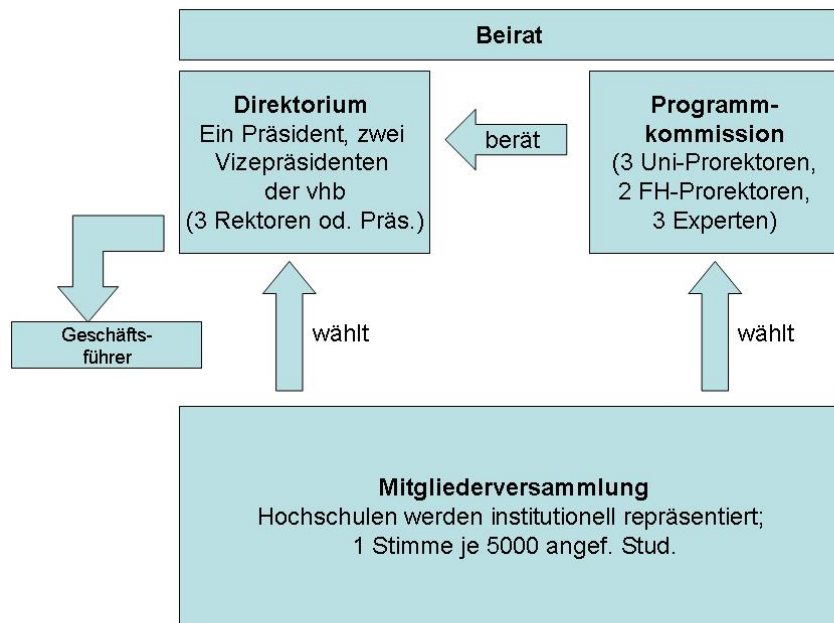
oben beschriebenen Dienstleister-Modells Kompetenzen zur Förderung der Fachhochschulen aufbaut.

C. Empfehlungen zum Umbau der Organisationsstruktur:

14. Empfehlung: Gremienstruktur umbauen

Die Gutachter empfehlen für die vhb einen umfassenden Umbau der Gremienstruktur. Diese sollte wie nachfolgend beschrieben beschaffen sein:

- Ein künftig dreiköpfiges **Direktorium**, gebildet aus Rektoren bzw. Präsidenten der Mitgliedshochschulen, das von einer Mitgliederversammlung gewählt wird. Es besteht aus einem Präsidenten und zwei Vizepräsidenten der vhb. Die Aufgaben des Direktoriums sind die strategische Programmgestaltung und die Qualitätssicherung der Angebote. Die Positionen im Direktorium sollten mit einer Aufwandsentschädigung versehen werden. Das Verhältnis des Direktoriums zum Geschäftsführer sollte in seiner bisherigen Form fortgeführt werden.
- Eine achtköpfige **Programmkommission**, die aus fünf Prorektoren für Lehre (drei von Universitäten, zwei von Fachhochschulen) sowie drei Experten für Fragen des e-learning gebildet werden sollte. Einer der Experten sollte außerhalb Bayerns gesucht werden. Die Programmkommission bereitet die Entscheidungen des Präsidiums in der Programmgestaltung vor. Sie wird ebenfalls von der Mitgliederversammlung gewählt.
- Der **Beirat** hat sich in seiner derzeitigen Form bewährt und sollte fortgeführt werden.
- Eine **Mitgliederversammlung** der Trägerhochschulen sollte gebildet werden. In ihr sollten die Hochschulen institutionell und gewichtet nach ihrer Größe (eine Stimme je angefangene 5.000 Studierende) vertreten sein. Hierzu entsenden die Hochschulleitungen jeweils Stimmführer.



15. Empfehlung: Fachräte und Wissenschaftlichen Rat abschaffen

Im Gegenzug zur Bildung dieser Gremien und der Herstellung einer entsprechenden Konsortialstruktur sollte auf die gegenwärtigen Fachräte und den Wissenschaftlichen Rat verzichtet werden.

16. Empfehlung: Zusammenführung der Geschäftsstelle an einem Ort

Eine Zusammenführung der Geschäftsstelle vhb an einem Ort scheint dringend erforderlich, wie auch in dem vorliegenden Gutachten zur Technik deutlich herausgestellt wird. Die gegenwärtige Aufteilung ist zusätzlich zu den aus technischer Sicht dargestellten Problemen zeit- und kostenintensiv und war offenbar eher politischen als sachlichen Erwägungen geschuldet.

17. Empfehlung: Möglichkeiten eines umfassenden Outsourcings der Technik noch einmal prüfen

Vor dem Hintergrund der hier gegebenen Empfehlungen zur Neuausrichtung der vhb sollten die Möglichkeiten eines umfassenden Outsourcings des technischen Betriebs noch einmal detailliert geprüft

werden. Hierum können die Mitglieder der Kommission zur Evaluation des technischen Betriebs gebeten werden.¹⁷

D. Empfehlungen zur Qualitätssicherung:

18. Empfehlung: Qualitätssicherung ausbauen

Maßnahmen zur Qualitätssicherung sind ein Schlüsselfaktor der vhb-Entwicklung, um ein hochqualitatives Studiensortiment herauszubilden und nach allen Seiten hin Vertrauen und Ansehen zu schaffen. Dabei ist nicht zu übersehen, dass die Qualitätssicherung selbst auch noch Bedarf an vertrauensbildenden Maßnahmen hat, um bestimmte Wahrnehmungsweisen, wie Einmischung, Kontrolle, etc. zu minimieren und den Angstabbau zu fördern. Qualitätssicherung soll zuerst die Beteiligten in ihrem Tun bestärken und nicht verunsichern. Das Direktorium der vhb hat beschlossen, künftig alle Kurse nach einer gewissen Zeit ihres unveränderten Einsatzes extern evaluieren zu lassen und damit die kontinuierliche Qualitätssicherung zu gewährleisten. Die Gutachter würdigen diesen Beschluss und sehen die Evaluation der einzelnen Kurse als eine richtige Maßnahme an, um die Qualität des Angebotes nachhaltig zu sichern.

19. Empfehlung: Kriterienkataloge erarbeiten

Es wird empfohlen, für die Evaluation von Kursen einen Kriterienkatalog anzufertigen und diesen sowohl der Projektauswahl als auch der Projektbegutachtung zugrunde zu legen. Der Katalog sollte auf ein vielschichtiges Beurteilungsraster gerichtet sein, das sowohl Zielorientierung als auch Zieladäquanz stärkt. Der Kriterienkatalog sollte auch allen Projektleitern in ihrem Bemühen um möglichst hohe „Produktqualität“ zur Verfügung stehen. In Hinblick auf die eventuelle Nutzung von vhb-Kursen in der Weiterbildung sollte ein solcher Kriterienkatalog in wesentlichen Bestandteilen an kommerzielle Kriterienkataloge angeglichen werden.

¹⁷

Vgl. Wolfgang Effelsberg / Peter Henning / Herbert Kopp / Thomas Ottmann: Empfehlungen der Evaluationskommission der Virtuellen Hochschule Bayern (1.07.2004), S. 14 f.

20. Empfehlung: Absolventenbefragungen durchführen

Die Zufriedenheit der Kursteilnehmer sollte unabhängig vom Anbieter abgefragt und zentralisiert ausgewertet werden. Hierzu ist aus Kostengründen zunächst ein automatisiertes System in den Mittelpunkt zu stellen. Eine solche Absolventenbefragung ist zudem Bestandteil kommerzieller Qualitätskriterienkataloge (z.B. des Bundesverbandes Digitale Wirtschaft). Zur Vertiefung können zu einem späteren Zeitpunkt auch qualitative Analysen vorgesehen werden.

E. Empfehlungen zum Aufbau strategischer Metakompetenz:

21. Empfehlung: Strategische Beratungsaufgaben übernehmen

Verstärkt sollte die vhb Beratungsaufgaben übernehmen. Dabei geht es nicht um die Details technischer und didaktischer Umsetzung, sondern um die Bereitstellung von Metawissen strategischer und infrastruktureller Art für die beteiligten Hochschulen. Diese muss nicht notwendigerweise von Kräften der Geschäftsstelle der vhb geleistet werden, sondern könnte von externen Experten gegen eine Aufwandsentschädigung bzw. ein Honorar wahrgenommen werden, wichtig wäre aber die Schaffung eines entsprechenden Pools.

22. Empfehlung: Austausch organisieren

Für Kursentwickler der Trägerinstitutionen sollten in Hinblick auf Erfahrungsaustausch, Beispielwirkung, Nutzerfeedback und außerfachliche Kompetenzen Möglichkeiten der Kompetenzsicherung und -erweiterung geschaffen werden, deren organisatorische Umsetzung zentral von der vhb zu sichern wäre.

F. Empfehlungen zur Diversifizierung der Einnahmen

23. Empfehlung: Direkte staatliche Finanzierung fortsetzen

Die vhb ist aus Sicht der Gutachter auch bei unmittelbarer Finanzierung aus Steuermitteln wirtschaftlich sinnvoll als Instrument für besonders kosteneffektiven Einsatz öffentlicher Mittel in der Lehre. Auch wenn die

steigende Nachfrage den Einsatz zusätzlicher Mittel im Hochschulbereich insgesamt erfordern wird, kann die vhb einen Beitrag dazu leisten, diese Mehraufwendungen zu begrenzen. Auf absehbare Zeit wird eine Grundfinanzierung durch den Freistaat Bayern allerdings nicht verzichtbar sein, das zeigen auch internationale Beispiele. Die Gutachter empfehlen daher eine Finanzierung der vhb auf dem bisherigen Niveau, d.h. mit rund 3,6 Mio. Euro.

24. Empfehlung: Hochschulen in Finanzierung einbinden

Für die Hochschulen bietet die von der vhb unterstützte virtuelle Lehre wichtige Entwicklungspotenziale. Sie sollten die vhb als Instrument der Optimierung der Nutzung von Lehrressourcen und damit der Effizienzsteigerung begreifen. Zudem ist sie eine wichtige Voraussetzung der Bewältigung des bevorstehenden „Studierendenberges“. Voraussetzung einer Fortführung der Arbeit der vhb im Rahmen eines optimierten Projektträgermodells ist eine Verfügbarkeit entsprechender zu vergebender Fördermittel. Diese müssen allerdings nicht länger direkt und ausschließlich vom Freistaat Bayern stammen, sondern könnten auch auf andere Weise erwirtschaftet werden. Die Hochschulen können ihre Nachfragemacht etwa durch Einbringung von Mitteln aus Studiengebühren stärken.

25. Empfehlung: Modulvermarktung intensivieren aber nicht überschätzen

Eine Öffnung auch für Nicht-Mitgliedshochschulen sollte im Rahmen des Möglichen betrieben werden. Auch die Einbindung fremdgeförderter Angebote und der Ankauf von Fremdentwicklungen sollten intensiviert werden, wie dies im Entwicklungsplan vorgeschlagen wird.¹⁸ An der Modulvermarktung werden die Hochschulen beteiligt. Konkurrenzen zu den Trägerhochschulen sollten tunlichst vermieden werden, um Akzeptanzprobleme nicht aufkommen zu lassen. Die vhb sollte daher keinesfalls als Anbieter eigener Weiterbildungsangebote auftreten. Weiterbildungsangebote für bestimmte Zielgruppen sind

¹⁸

Vgl. Direktorium der vhb: Entwicklungsplan für die Jahre 2004 und 2005 sowie Perspektiven für die Jahre 2006 bis 2008 (31.10.2003), S. 7.

Aufgabe der Hochschulen, die die vhb angemessen an den Einnahmen aus der Nutzung vhb-geförderter Kurse beteiligen. Hier sollten aufgrund bisheriger Erfahrungen die Erwartungen allerdings nicht zu hoch gespannt werden. Möglichkeiten einer nicht zu kompletten Studiengängen zusammengestellten Zweitverwertung einzelner Kurse auf der individuellen Ebene sollten gezielt genutzt werden. Ein Beispiel hierfür liefert das „Akademiestudium“ an der FernUniversität in Hagen.

Die Gutachter empfehlen neben der Umsetzung der vorstehenden Empfehlungen eine wiederholte Evaluation der vhb vor dem Hintergrund dieses Berichts. Eine solche Evaluation sollte nach einem als angemessen angesehenen Zeitraum von fünf Jahren erfolgen.

6. Anhang

Entwicklung der Kursbelegungen (Semester)

