

## To „e“ or not to be?

### 1. Einleitung

Gänzlich untypisch beginnt dieser Artikel mit einer Relativierung seiner eigenen Überschrift. Eigentlich ist die im Titel dieses Beitrags gestellte Frage eher eine Frage der Vergangenheit als der Gegenwart. Die Dramatik, die sich in ihr widerspiegelt, scheint uns jedenfalls nicht mehr recht in die heutige Situation zu passen. Ihr liegen die Annahmen jenes E-Learning-Hypes zugrunde, dessen Zeugen wir Mitte der 1990er Jahre geworden sind. So hat der Management-Experte Peter Drucker noch 1997 im Forbes-Magazine erklärt, dass in dreißig Jahren „big university campuses will be relics“. Der Grund, den Drucker hierfür sah, war außer einer Kritik an der Ineffizienz der Hochschulen eine Annahme über strukturelle Auswirkungen der Virtualisierung. Drucker meinte, dass wir anfangen, „to see delivered more lectures and classes off campus via satellite or two-way video at a fraction of the cost“. Die heutigen Universitätsgebäude, so meinte er, erwiesen sich schon jetzt als ungeeignet und unnötig. Drucker war nicht der einzige, der so dachte. Die Rede über die „entmenschte Universität“ machte die Runde und so mancher mag sich bereits Gedanken darüber gemacht haben, wie man aus Hörsälen Kinos, aus Büros Hotelzimmer und aus Seminarräumen Einzelhandelsgeschäfte machen könnte. Noch vor ein paar Jahren – allerdings vor dem Zerplatzen der New-Economy-Blase – schien mit der Frage nach der Virtualisierung tatsächlich die Existenzfrage für die Hochschulen in ihrer bisherigen Form gestellt.

Heute sehen wir dies wohl ein wenig gelassener. Ebenso wenig wie das „papierlose Büro“ hat uns die fortschreitende Nutzung der IuK-Technologie den menschenleeren Hörsaal gebracht, und man kann wohl bezweifeln, dass dies in zwanzig Jahren der Fall sein wird. Damit hat auch diese Kommunikationsrevolution deutlich gezeigt, dass sich die Überfrachtung technischer Neuerungen mit Erwartungen zwar wiederholt, dass die schöne neue Welt aber in der Regel nicht so extrem aussieht, wie es in Sorge oder Euphorie zunächst vielfach angenommen wird. Der Film etwa hat nicht – wie man es mit seinem Aufkommen zuweilen erwartete – das Theater ersetzt oder überflüssig gemacht und auch das Fernsehen ergänzt das Angebot des Hörfunks, das aber dennoch weit mehr als nur eine Nischenexistenz führt. Es ist die Eigenständigkeit der unterschiedlichen Angebote, die wachsende Flexibilität aufgrund unterschiedlicher Möglichkeiten, die sich hier vor allem erkennen lässt. Ähnliches gilt für das Neben- und Miteinander von Präsenzlehre und E-Learning. Nicht die leeren Hörsäle sind es, die wir

heute sehen können, sondern wir sehen ein zunehmend differenziertes Angebot unterschiedlicher Lehr- und Lernformen, die sich gegenseitig ergänzen und damit eine ganz neue Bandbreite von Angeboten für unterschiedliche Zielgruppen und unterschiedliche Studienfelder schaffen. Generell ist daher nicht zu fragen, ob und wie die Nutzung der neuen Medien die herkömmlichen Lehr- und Lernformen ersetzen kann, sondern wie sie diese am besten ergänzen kann.

## 2. Der Entwicklungsstand und die Perspektiven

Die vergangenen Jahre haben eine Vielzahl sehr unterschiedlicher, vielfach sehr innovativer Projekte im Bereich der Medienentwicklung gesehen. Viele hiervon haben einen technischen Stand erreicht, der vor einigen Jahren in der Tat noch kaum zu erwarten gewesen war. Gerade in der Phase der Studien- und der Hochschulreform, in der wir uns heute befinden, ist deshalb ein Nachdenken über die Nutzung dieser Möglichkeiten der Virtualisierung und Medienentwicklung sinnvoll und notwendig. In einer Pionierphase haben Tüftler mit beachtlichem Engagement und hohem technischem Sachverstand – nicht selten von ihren weniger technikbegeisterten Kollegen belächelt – die unterschiedlichsten Software- und Hardwarelösungen entwickelt. Die technischen Möglichkeiten sind von ihnen ausgelotet und in eindrucksvoller Weise erweitert worden. Neue Inhalte wurden hierfür oftmals eigens generiert oder zumindest neu zusammengestellt, wenn dies auch nicht immer hinreichend koordiniert geschehen ist. Ermöglicht wurde dies durch ein hohes finanzielles Engagement von Bund und Ländern, die Ende der 1990er Jahre eine ganze Reihe von Verbundprojekten initiierten, um geeignete Einzelprojekte an den Hochschulen auswählen und fördern zu lassen. Von mehr als 550 Projekten wird gesprochen. Aufgabe und Vorgehen der Verbundprojekte entsprachen dabei weitgehend denen von Projektträgern, wie man sie aus der Forschungsförderung kennt: Die Verbundprojekte legten eine Vielzahl von Sonderprogrammen auf und bildeten einen Schwerpunkt bei der Generierung von Inhalten.

Mittlerweile ist vieles erreicht worden. Etwa in Baden-Württemberg haben die Bemühungen des Landes und der Hochschulen zu sehr beachtlichen Ergebnissen geführt. Auch die Aufgeschlossenheit an den Hochschulen nimmt insgesamt zu. Elemente des E-Learning und der Virtualisierung sind inzwischen im Alltag der Hochschulen angekommen, zumindest in den computeraffinen Studiengängen und den so genannten „Massenfächern“ (Multimediakontor 2004, S. 14). Längst ist die Nutzung elektronischer Kommunikationsformen und -möglichkeiten nicht mehr das Steckenpferd technikbegeisterter Außenseiter und avantgardistischer Medienfreaks, sondern es sind mittlerweile „ganz normale Lehrende“, die entsprechende Angebote nutzen. An vielen Hochschulen können sie bei der Umsetzung ihrer Ideen auf das durchaus imposante und international konkurrenzfähige technische Know-how der entsprechenden Fachleute zugreifen.

Damit sind entscheidende Weichenstellungen für die Medien- und Hochschulentwicklung erfolgt. Der Möglichkeitsraum ist in vielen Fragen abgesteckt und es sind Lösungen entstanden, von denen sicherlich die eine oder andere als best-practice gelten kann. Auf diese Errungenschaften lässt sich strukturell aufbauen, so dass die noch bestehenden Schwächen und Desiderate erfolgreich bearbeitet werden können. Welche dies sind, ist verschiedentlich verdeutlicht worden (Schmidt 2004). Nicht nur die Tagespresse, auch die Wissenschaft selbst hat dies klar erkannt. Noch während die aus den UMTS-Milliarden finanzierten Programme liefen, wurden – so zum Beispiel vom Programmbeirat der Virtuellen Hochschule Baden-Württemberg – eine Reihe von Vorschlägen und Zielen formuliert, die eine Akzentverschiebung bezweckten (Empfehlungen 2004).

Nicht alleine in Deutschlands Südwesten jedenfalls sollte die Zielstellung künftig weniger in der Erarbeitung immer ausgefeilterer und anspruchsvoller technischer Lösungen liegen, als vielmehr in der Erhöhung von Qualität und Effizienz durch eine gemeinsame Nutzung von Ressourcen und durch eine Einpassung entsprechender Angebote in die Struktur von Studium und Lehre, aber auch noch darüber hinaus. Virtualisierung als Teil einer umfassend verstandenen Hochschulentwicklung zu begreifen tut nicht alleine im „Musterländle“ Not. Was das bedeutet, verdeutlichte der dortige Programmbeirat aber in überzeugender Weise. Dort bemühte man sich darum, im Zuge der Konzeptentwicklung und der Evaluation verstärkt Fragen der Nachhaltigkeit, des Zusatznutzens, der Übertragbarkeit und der Alltagstauglichkeit ins Spiel zu bringen. Das zentrale Anliegen dabei war und ist es, nicht Verbesserungen in dem einen oder anderen Einzelfall, sondern insgesamt strukturelle Veränderungen zu erzielen: Medienentwicklung sollte verstärkt nicht als Exploration technischer Möglichkeiten, sondern als Teil einer umfassend verstandenen Strukturentwicklung begriffen werden. Die vom baden-württembergischen Programmbeirat benannten Probleme sind für Projekte in der ganzen Bundesrepublik symptomatisch und ihre Lösungsvorschläge sollten insofern nicht alleine in Baden-Württemberg beherzigt werden.

Zu den Schwächen der bisherigen Vorgehensweisen gehört insbesondere, dass Strukturveränderungen oftmals nur in Teilbereichen erfolgt sind, im Regelbetrieb aber vielfach keine Rolle spielen. So sind Elemente des E-Learning zumeist nicht in schlüssiger Weise in Curricula und Studienorganisation integriert. Das hängt insbesondere damit zusammen, dass die entsprechenden Angebote vielfach in einem bottom-up-Prozess entstehen und auch so genutzt werden. Der Einsatz solcher Lehrveranstaltungselemente erfolgt zurzeit zumeist noch auf individueller, nicht auf korporativer Ebene. Die zu tatsächlicher Integration erforderliche Koordination und Kooperation fehlt zumeist. Vollkommen zu Recht hat die Vizepräsidentin der HRK, Adelheid Ehmke, kürzlich erklärt, es bedürfe eines Umdenkens „vom Produkt zum Prozess“ (Schmidt 2004).

Zudem, dies ist ein weiterer Kritikpunkt, spielen Anteile der Forschung oftmals eine zu große Rolle. Forschung, nicht Entwicklung herrscht im Bereich der Virtuali-

sierung vor, denn nicht selten sind mit Projekten der Virtualisierung Qualifikationsarbeiten von Wissenschaftlern verbunden. Abgesehen davon, dass durch deren Fortgang im Anschluss an ihre Qualifikationstätigkeit zumeist Nachhaltigkeit und Kontinuität fehlen, hat dies zur Folge, dass eine möglichst innovative, eigenständige und damit nicht immer anschlussfähige Richtung der Medienentwicklung verfolgt wird. Bei Forschung geht es schließlich um das Neue, nicht um das Alltägliche. Schon auf der Ebene der Förderpolitik schaffen Projekthaftigkeit und Forschungsorientierung erhebliche Probleme. Die Finanzierung entsprechender Projekte ist nicht geeignet, diese auf Dauer zu stellen. Es fehlt eine Verstetigung, die sich nur durch eine Integration entsprechender Vorhaben in die Grundfinanzierung erreichen lassen würde. Die Forschung an technischen Möglichkeiten und Grenzen der Lehre klammert zudem Fragen der Administration und der Serviceorientierung weitgehend aus. Dementsprechend ist zu monieren, dass die bisherige Virtualisierung die zahlreichen Aufgaben im Bereich der Einschreibung, der Administration oder des Prüfungswesens weitgehend vernachlässigt hat. Serviceorientierung als eine zentrale Anforderung an zukunftsfähige Hochschulen bedarf eines leistungsfähigen Ausbaus von E-Government-Strukturen. Gerade hier aber hinken Deutschlands Hochschulen vielfach hinterher (Schmidt 2004).

### 3. Was ist zu tun?

Die entscheidende Frage ist nun, was der Staat und was die Hochschulen in der gegenwärtigen Situation tun können und sollen. Auf einer relativ allgemeinen Ebene lassen sich vier Empfehlungen formulieren:

1. Die Hochschulen sollten von der Projektförderung zu einer umfassenden strategisch orientierten Organisationsentwicklung übergehen.
2. Der Staat sollte die Förderungspolitiken normalisieren und Fragen der Virtualisierung in die normalen Steuerungsinstrumente einbetten. Dazu würde natürlich auch die Aufnahme entsprechender Fragen in Zielvereinbarungen sowohl zwischen Land und Hochschule, als auch innerhalb einer Hochschule gehören.
3. Medienentwicklung darf nicht länger nur auf bestimmten Teilgebieten stattfinden. Sie sollte in alle Prozesse der Hochschule integriert werden und ihrerseits diese alle umfassen.
4. Länder und Hochschulen sollten Medienentwicklung nicht länger im Rahmen singulärer Einzelmaßnahmen betreiben, sondern auf der Basis eines strategischen Entwicklungsrahmens.

Ein solcher strategischer Entwicklungsrahmen würde sich mit vier Handlungsfeldern auseinanderzusetzen haben: Dem Markt, der Organisationsentwicklung, der Personalentwicklung und der Finanzierung. Zu diesen vier Gebieten sollen im Folgenden eine Reihe konkreter Problemaufrisse und Empfehlungen gegeben werden.



Abb. 1: Strategischer Entwicklungsrahmen

### 3.1 Der Markt als strategisches Handlungsfeld

Mit Blick auf Strategien für den Markt der Hochschulen ergeben sich vor allem drei Entscheidungsfelder. Diese betreffen das Anwendungsfeld, die Zielgruppen und die Distributionswege, also den Intensitätsgrad des IT-Einsatzes. Diese drei Entscheidungsfelder lassen sich in einem Kubus darstellen, der – wenn auch stark vereinfacht – die grundlegenden Entscheidungsoptionen verdeutlichen kann.

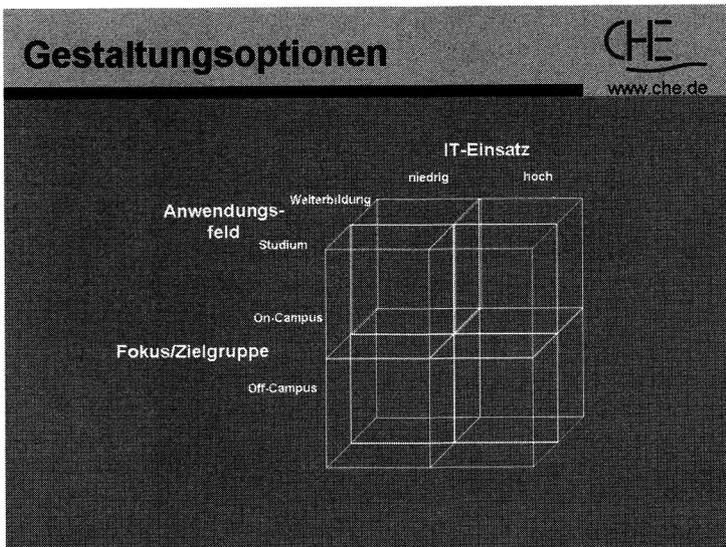


Abb. 2: Entscheidungsfelder

Je nach Anwendungsfeld und Zielgruppe ist zu entscheiden, welcher IT-Einsatz erforderlich und angemessen ist. So ist es einleuchtend, dass für on-campus-Angebote im Bereich des grundständigen Studiums zumeist ein eher niedriger IT-Einsatz sinnvoll ist. Er bereichert die Präsenzlehre an, ersetzt sie aber nicht. Gerade am Anfang eines Studiums ist der Kontakt zu den Lehrenden und Kommilitonen und die unmittelbare Lernerfahrung an der Hochschule nicht zu ersetzen. Anders hingegen ist es bei off-Campus stattfindenden Weiterbildungsangeboten. Hier sollte und kann der IT-Einsatz deutlich höher sein. Abgesehen davon, dass längere Präsenzphasen beispielsweise mit einem beruflichen Alltag oft gar nicht zu verbinden sind, erfordert auch die oftmals hohe Spezialisierung ein ortsunabhängiges Angebot, mit dem Studieninteressenten über große Räume hinweg angesprochen werden können. Zwischen diesen Extremen gibt es eine Vielzahl von Abstufungen, die in der einen oder anderen Situation zweckmäßig und angemessen sind.

Mit Blick auf den Markt ist insofern eine bewusste Positionierung erforderlich, bei der Art und Zusammensetzung einer Zielgruppe, ihre Größe, ihre räumliche Verteilung sowie Inhalte, Anforderungen und Profilerkmale eines Studienganges einzubeziehen sind. Anders als durch entsprechende Abwägungen jedenfalls lässt Marktfähigkeit sich nicht herstellen (Köster 2004). Es ist in der Regel kein entweder/oder, das bei den erforderlichen Entscheidungen der Hochschulen zugrunde gelegt werden sollte, sondern es entsteht durch eine angemessene Planung eine differenzierte „alma mater virtualis“, die jeweils auf bestimmte Bedingungen und Ziele zugeschnittene Lösungen anbietet. Dabei ist eine gezielte Planung der Geschäftsprozesse in Lehre und Studium erforderlich.

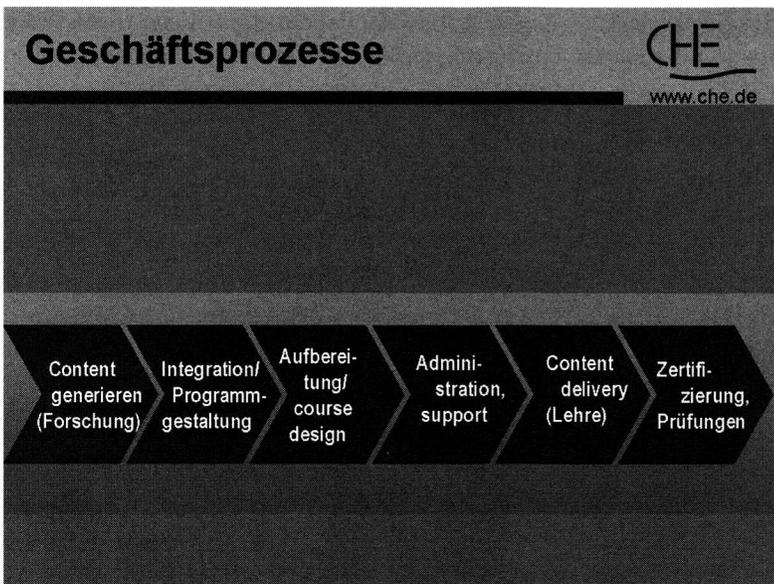


Abb. 3: Planung der Geschäftsprozesse

Es sollte mit Blick auf die hier abgebildeten Schritte klar sein, dass keineswegs jeder von ihnen in der eigenen Hochschule zu erfolgen hat. Neben dem Zugriff auf fremdproduzierte Contents oder etwa der Möglichkeit einer ausgelagerten Systemadministration ist auch eine Lehre an anderen Einrichtungen als der eigenen möglich. Das „Hinzukaufen“ qualitativ hochwertiger fremdproduzierter Contents jedenfalls kann für die „Lieferanten“ interessante Geschäftsfelder ermöglichen, den „Importeuren“ hingegen eine Konzentration auf eigene Stärken (Setzer 2004). Gerade unter der Maßgabe der wachsenden Bedeutung finanzieller Aspekte sowie der Möglichkeiten und des Bedarfs, unternehmerisch aufzutreten, sollten die in diesem Punkt liegenden Möglichkeiten nicht unterschätzt werden. Es ist Aufgabe der Länder, die hierfür erforderlichen Voraussetzungen zu schaffen. Sie sollten die Prioritäten und Interessen klären und Aufgabenverteilung und Förderung nach dem Subsidiaritätsprinzip betreiben. Dabei sollten sie für on-campus-Angebote im Rahmen der Schaffung grundständiger Angebote Anschubfinanzierungen leisten. Vor allem aber sollten sie als Bewertungsmaßstab nicht länger Forschungsaspekte heranziehen, sondern sie sollten Vorhaben auf ihren Beitrag zu einer umfassenden, strategisch begriffenen Organisationsentwicklung hin prüfen.

### 3.2 Organisationsentwicklung als strategisches Handlungsfeld

Die Einbettung von Elementen des E-Learning und des E-Government in die Organisation von Studium, Lehre und Service erfordert zugleich einen entsprechenden organisatorischen Kontext. Für die Hochschulen ergibt sich der Bedarf, Fragen der Medienentwicklung mit Fragen der Organisationsentwicklung zu verbinden. Sie müssen zudem – um tatsächlich ein entsprechendes Breitenangebot schaffen zu können – ein medienaffines Umfeld für akademische und administrative Aufgaben schaffen. Eine umfassende Reorganisation ist zudem für die Informationsbeschaffung und -verarbeitung erforderlich, wie dies etwa in Ulm durch die Zusammenführung von EDV-Diensten und Bibliothek zu einem Kommunikations- und Informationszentrum geschehen ist.

Es ist indes ein verbreiteter Fehler, zu glauben, dass sich durch EDV-Einsatz in der Lehre kurz- und mittelfristig Ressourcen für Betreuung sparen ließen. Die Nutzung der neuen Medien erfordert einerseits ebenfalls einen hohen Grad an Betreuung, zudem erfordert sie aber auch ganz neue Anstrengungen im Bereich der Hochschuldidaktik. Dazu gehört insbesondere, dass neue pädagogisch-didaktische und technische Dienstleistungen als Serviceleistungen für die eigene Hochschule oder aber auch für andere angeboten werden müssen. Erforderlich ist hierfür eine Bündelung, da die Aufgaben über die Möglichkeiten und Ressourcen einzelner Lehrstühle weit hinausgehen. Gerade wo komplexe Systeme durch Vernetzung und Kooperation entstehen, kann aber nicht auf die Schaffung klarer Verantwortlichkeiten verzichtet werden.

Wie bereits angeklungen, sollten die Länder die Förderung von Vorhaben zur Virtualisierung an „Geschäftsmodellen“ ausrichten, die umfassend die im vorangegangenen Schritt verdeutlichten Entscheidungen abwägen. Allgemein sollte – anders als derzeit immer wieder zu lesen ist (so Köster 2004) – statt der Produktion von Inhalten die Herstellung angemessener Produktionsbedingungen in den Vordergrund treten. Dabei ist wichtig, dass Länder nicht einzeln agieren, sondern dass statt eines Medienprovinzialisismus ein Klima grenzenüberschreitender, gegebenenfalls auch globaler Kooperation und Vernetzung geschaffen wird. Die Länder müssen darüber hinaus die rechtlichen Rahmenbedingungen für entsprechend flexible Vorgehensweisen schaffen. Dazu gehört, dass die auch aus anderen Gründen überlebte Kapazitätsverordnung endlich abgeschafft gehört. Auch im Personalrecht gibt es noch erhebliche Hemmnisse zu beseitigen, um Personal den Erfordernissen gemäß gewinnen, einsetzen und entwickeln zu können.

### 3.3 Personalentwicklung als strategisches Handlungsfeld

In mehrfacher Hinsicht ist Personalentwicklung ein Feld, auf dem die Hochschulen noch erhebliche Entwicklungspotenziale erschließen können und auf dem ein beträchtlicher Handlungsbedarf besteht. Die Berücksichtigung neuer Kompetenzen und Qualifikationen bei der Erfassung des Leistungsportfolios einer Hochschule ist hierzu ein wichtiger Schritt. Alleine mit der Konzentration auf das Vorhandene und seine angemessenere Abbildung und Verwaltung ist es aber noch nicht getan. Es müssen weitere Schritte hinzukommen. Dies umfasst insbesondere das Ziel, Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt zu entwickeln und nachhaltig an die Hochschulen zu binden. Hierfür müssen entsprechende Budgets zur Verfügung stehen, es handelt sich zumeist um Daueraufgaben, auch wenn eine Schaffung von Dauerstellen damit aber vielfach nicht verbunden sein muss. Gegenwärtig reichen die Rahmenbedingungen hierfür aber noch nicht aus. Um ihr Personal entsprechend entwickeln zu können, benötigen die Hochschulen vor allem mehr Flexibilität. Es sind die Personal- und Dienstrechtsvorschriften, die hier immer noch zu enge Schranken setzen. Aus sich selbst heraus werden die Hochschulen eine angemessene Personalentwicklung aber auch mit Blick auf die Ressourcen vielfach nicht leisten können. Für eine gezielte Personalentwicklung müssen ihnen Ansubuhilfen zur Verfügung gestellt werden, da es sich hierbei um ein Aufgabenfeld handelt, das von den Hochschulen bislang noch kaum ernsthaft wahrgenommen worden ist. Wie wichtig eine Verbesserung der Bedingungen auf diesem Feld ist, ist leicht erkennbar, denn gerade im Bereich der IuK-Technologien gehen mit dem Verlust von Kompetenzträgern nicht selten erhebliche Werte verloren.

### 3.4 Finanzierung als strategisches Handlungsfeld

Hinsichtlich der Finanzierung ist die Schaffung von Finanzautonomie eine entscheidende Voraussetzung, da sie eine Grundbedingung der Fähigkeit zu strategischem Denken und Handeln ist. Trotz der hier erreichten Fortschritte gibt es in allen Bundesländern noch manches zu tun. Eine strategieorientierte Allokation von Mitteln kann erst im Zuge von Globalhaushalten erfolgen. Damit nicht genug: Sowohl zwischen Land und Hochschule, als auch innerhalb der Hochschulen müssen Fragen der Virtualisierung in die formelgebundene Mittelzuweisung eingebunden werden. Nur so wird deutlich, dass es sich hier um einen integrierten, nicht um einen zusätzlichen, nicht in die Gesamtstrategie einzubindenden Bereich handelt. Mit der Einführung des neuen Steuerungsmodells können Fragen der Medienentwicklung zum Gegenstand von internen und externen Zielvereinbarungen gemacht werden. Das aber wird vielfach noch vernachlässigt.

Aber auch auf einer anderen Ebene hängen Finanzierung und Virtualisierung eng zusammen. Die Einführung von sozialverträglichen Studiengebühren auch im grundständigen Studium wird nicht nur die Qualitätsentwicklung positiv beeinflussen, sie wird auch insgesamt eine weitreichende Auswirkung auf Fragen der Steuerung und der Profilbildung haben. Die für Aspekte des E-Learning besonders wichtige Frage der Betreuung wird nicht nur von zusätzlichen Mitteln profitieren, sie wird zudem auch durch eine angemessene Betreuungsqualität die Erhebung dieser Beiträge zu rechtfertigen haben. Nur so wird sich verstärkt realisieren lassen, was sich im Ansatz bereits abzeichnet: Dass die Ergebnisse des E-Learning zum Teil besser sind als die der Präsenzlehre (Multimediatechnik 2004, S. 19). Umgekehrt würde durch eine erweiterte und insgesamt sinnvolle Strukturierung von E-Learning-Angeboten auch die zeitliche Flexibilität von Studierenden wachsen, was ein effektiveres Zeitmanagement ermöglichen würde (Setzer 2004).

## 4. Fazit

Die Zeiten, in denen die Medienentwicklung an den Hochschulen eine Domäne der Bastler und Medienfreaks war, sind ein für alle mal vorbei. Die Förderung der vergangenen Jahre hat hier ein beträchtliches Know-how aufgebaut, dessen effektive Nutzung aber einen Wandel im Grundverständnis voraussetzt. Die Virtualisierung muss künftig stärker und bewusster von den Hochschulen als Korporation gestaltet werden. Damit hier eine sinnvolle Entwicklung ermöglicht wird, die über die Entwicklung exzellenter Einzellösungen hinausreicht, müssen Fragen des strategischen Denkens und Handelns von Hochschulen einen ganz neuen Stellenwert gewinnen. Nicht wegen der Produktion besserer Inhalte, sondern wegen der besseren korporativen Handlungsfähigkeit sind uns die Hochschulen des Auslandes hier voraus. Sie haben es besser als wir verstanden, die Virtualisierung nicht nur in den Alltag einzelner Lehrveranstaltungen, sondern in das Kerngeschäft der Hochschulen insgesamt zu integrieren. Aber auch in Deutschland wird dies in zu-

nehmendem Maße möglich. Diese Chancen sollten wir nutzen. Es stimmt hoffnungsvoll, dass mittlerweile doch ein beträchtlicher Teil der Befragten einer Studie des Multimediakontors Hamburg angab, E-Learning als hochschulpolitisches Strategieelement zu erkennen (Multimediakontor 2004, S. 20f.). Dieser Erkenntnis müssen jetzt die entsprechenden Taten folgen.

## Literatur

- Empfehlungen des Programmbeirats (2004): Leitlinien für die Projektevaluation und für die Medienentwicklung. In: Frankenberg, P. & Müller-Böling, D. (Hrsg.), *Realität der virtuellen Hochschule. Multimediale Lehre in Baden-Württemberg. Produkte – Erfahrungen – Perspektiven*. Gütersloh: Bertelsmann, S. 76-106.
- Köster, A. (2004): Verwerten, vermarkten, verkaufen. *duz Magazin* 19.11.2004, S. 32f.
- Medienkontor Hamburg u. Institut für Medien- und Kompetenzforschung der Universität Bremen (2004): *E-Learning an deutschen Hochschulen – Trends 2004*.
- Schmidt, Marion (2004): Surfen in der digitalen Wüste. Deutsche Hochschulen haben Online-Angebote am Nutzer vorbei entwickelt, kritisieren OECD-Fachleute. *Süddeutsche Zeitung* 19.07.2004, S. 11.
- Setzer, Jochen (2004): Die elektronische Lehre erobert die Hochschulen. Der Strukturwandel zur virtuellen Uni ist voll im Gange und könnte von Studiengebühren weiter verschärft werden. *Die Tageszeitung* 10.11.2004, S. 18.