

# **10 Jahre entfesselte Hochschule – in der Virtualität angekommen?**

Detlef Müller-Böling

Campus Innovation Konferenztag Studium und Lehre 2010  
Hamburg, 18.11.2010

## **1 Umbruch**

Wir befinden uns zweifelsohne in einem der größten Umbrüche des deutschen Hochschulsystems, der jemals stattfand. Ob man die Zeit jetzt mit den Dimensionen der Humboldt'schen Reformen vor 200 Jahren gleichsetzen kann, mag dahingestellt sein. Ähnlich nieder gegangen wie die Universitäten Ende des 18. Jahrhunderts waren die Hochschulen auch Anfang der 90iger Jahre des vorigen Jahrhunderts: in der Masse erstickt. Die Situation der Hochschulen war damals gekennzeichnet durch Erstarrung, Festhalten am status quo und Einmauern in den Festungen Universität und Fachhochschule.

Wir hatten ein quantitatives und ein qualitatives Problem.

## **2 Historie bis 1990**

### ***2.1 Quantitativer Ausbau***

Der Öffnungsbeschluss von 1977 behandelte die Überlastsituation an den Hochschulen in erster Linie als Baby-Boomer-bedingtes Phänomen. Untertunnelung des Studentenberges war die hochschulpolitische Lebenslüge. Die unbequeme Situation eine Zeitlang auszuhalten - das war die Devise, die jedoch den Blick auf die erforderlichen Strukturanpassungen verstellte. Denn bei mehr und unterschiedlich qualifizierten Studierenden ist eigentlich Differenzierung das Gebot der Stunde.

## **2.2 Entdifferenzierung**

### **2.2.1 Institutionelle Entdifferenzierung**

Wir hatten aber interessanterweise bestehende Differenzierungen im Hochschulsystem abgebaut. Der Hochschulausbau seit den sechziger Jahren war in erster Linie Universitätsausbau. Im Zuge dieser Entwicklung wurden viele bislang selbständige, berufsorientierte Hochschulen (Pädagogische Hochschulen, Philosophisch-Theologische Hochschulen, Medizinische Akademien, Landwirtschaftliche Hochschulen etc.) in die bestehenden oder neu gegründeten Universitäten integriert. Mit der Einführung des neuen Hochschultyps Fachhochschule erfuhr diese eindeutige Schwerpunktsetzung zwar eine gewisse Korrektur, aber der Ausbau der Fachhochschulen blieb (und bleibt) hinter den Notwendigkeiten zurück.

Gleichzeitig entstanden Grabenkämpfe um formale Rechte und Pflichten zwischen den beiden Hochschultypen, die so trennscharf nicht zu trennen sind. Der Wettbewerb wurde über Gewinnung von Abgeordneten und Gesetzesformulierungen ausgetragen nicht über die Leistungen für Studierende.

### **2.2.2 Inhaltliche Entdifferenzierung**

Neben der institutionellen Entdifferenzierung wurde zugleich eine inhaltliche Entdifferenzierung eingeleitet. Denn zum einen entstand im Zuge der Integration von bislang selbständigen Hochschulen in die Universitäten ein Druck zur „Verwissenschaftlichung“ von Fächern und Studiengängen mit bislang deutlicher Ausrichtung auf berufliche Tätigkeitsfelder wie Lehrer, Ärzte oder Landwirte. Dies hatte zur Folge, dass

- der auf die Einheit von Forschung und Lehre gestützte Bildungsbegriff,
- die Orientierung an der Grundlagenforschung und, damit verbunden,
- die Ausbildung zum Wissenschaftler

den berufsfeldbezogenen Ausbildungsbegriff in weiten Bereichen verdrängte.

Darüber hinaus wurden die Studieninhalte und -strukturen in einem unsäglich mühseligen und bürokratischen Prozess über Rahmenstudien- und Rahmenprüfungsord-

nungen vereinheitlicht. Dies geschah nicht nur unter Verweis auf das grundgesetzlich vorgegebene Gebot der Einheitlichkeit der Lebensbedingungen; maßgeblich war auch die Vorstellung, alle Hochschulen eines bestimmten Typs seien gleich - gut.

Der richtige Ausbau des Systems – alle Industriestaaten hatten die Hochschulbildung seit den 60ziger Jahren hochgefahren - wurde also nur quantitativ (in Deutschland aber auch nicht hinreichend finanziert) ohne qualitative Änderung vollzogen und fuhr damit gegen die Wand und an dieser Klagemauer standen die Hochschulen auch und forderten mehr Geld, während die Politiker und mit ihnen die Öffentlichkeit konstatierte, das Hochschulsystem sei ein Fass ohne Boden und mache noch nicht einmal Plumps, wenn man eine Milliarde mehr hineinpumpen würde.

### **3 Ein neues Leitbild: Die entfesselte Hochschule**

In dieser Situation standen wir Anfang bis Mitte der 90iger Jahre. Gefragt war eine neue Vision von Hochschule, die mehr war als „alle Hochschulen gleich, alle Studierenden zum Hochschullehrer ausbilden und wir brauchen mehr Geld“.

Als Rektor und dann als Leiter des CHE habe ich eine solche Vision entwickelt – oder besser „formuliert“, was andere ebenfalls in dieser Form für notwendig befunden haben - und vor 10 Jahren dann als „entfesselte Hochschule“ betitelt, festgemacht an den folgenden sieben Merkmalen.

**Profilierung:** Die Hochschule muss Schwerpunkte setzen und sich abkehren von der Fiktion der Einheitlichkeit und der Gleichwertigkeit der deutschen Hochschulen.

**Wettbewerb:** Die Hochschule sollte auf all ihren Leistungsfeldern in Forschung wie in Lehre miteinander konkurrieren, u. zw. national wie international.

**Wirtschaftlichkeit:** Die Hochschule soll zielgerichtet mit ihren Ressourcen umgehen und braucht neben der staatlichen Alimentierung weitere Finanzquellen.

**Internationalität:** Kurze Verkehrs- wie Informationswege verlangen eine Ausrichtung auf die globalisierte Welt.

Voraussetzung dafür ist die **Wissenschaftlichkeit** als oberstes Entscheidungskriterium bei Berufungen, bei Mittelverteilungen oder bei Strukturentscheidungen anzusetzen.

**Virtualität:** Die zukünftige Hochschule muss neue Techniken in der Lehre wie in den Serviceprozessen nutzen.

Und letztlich setzt das alles eine **autonome**, als Korporation handlungsfähige Hochschule voraus.

## **4 Vision und Wirklichkeit – Stand 2010**

Im Jahre 2010 sind - erstaunlicherweise angesichts der Änderungsgeschwindigkeit sozialer Systeme - weite Teile der Reformen zumindest in der Grundphilosophie umgesetzt. Dies kann hier nur skizziert werden:

### ***4.1 Die Profilierung ...***

jeder Hochschule ist zum anerkannten Maßstab für die strategische Weiterentwicklung geworden. Stärken werden eruiert und ausgebaut, Schwächen abgebaut. Über Leitbilder wird eine hochschulweite Verständigung von Ziel, Zweck und Identität der Einrichtung erreicht.

### ***4.2 Der Wettbewerb ...***

zwischen den Hochschulen beherrscht die Szene. Die Fiktion der Gleichheit aller Hochschulen in Deutschland hat sich aufgelöst. Der Hochschulzugang ist geändert von der Kinderlandverschickung durch die ZVS zum Auswahlrecht der Hochschulen. Und letztlich haben wir aufgrund von Evaluationen und dem CHE-HochschulRanking die wohl beste Transparenz über die wissenschaftlichen Leistungen in Forschung und Lehre, die man sich derzeit vorstellen kann.

Zwar glauben manche, nur der 1. gewinne im Wettbewerb. Das stimmt nicht, sondern es geht stets um relative Wettbewerbsvorteile.

### ***4.3 Die Wirtschaftlichkeit ...***

ist deutlich erhöht worden. Etats sind flexibilisiert, Mittelverteilung richtet sich in Teilen nach der Leistung. Die Einnahmenseite ist durch Studienbeiträge und Sponso-

rengelder diversifiziert, die finanzielle Abhängigkeit der Hochschulen vom Staat gemindert.

#### ***4.4 Die Internationalität ...***

der Hochschulen hat einen deutlichen Schub erhalten. Bachelor- und Master-Studiengänge, dem Bologna-Prozess folgend, werden flächendeckend eingeführt. Und was letztlich am wichtigsten ist: nicht nur in der Forschung, auch in der Lehre orientiert man sich zunehmend an internationalen Benchmarks.

Natürlich sind nicht alle mit Bachelor und Master einverstanden. Sicherlich läuft da auch etliches schief. Aber wenn der Deutsche Hochschulverband behauptet, Bologna wäre gescheitert, dann kommt mir das vor, wie die Rettungsschwimmer, die am Strand entlang laufen und schreien: da draussen säuft jemand ab; denn wer – außer den Professorinnen und Professoren - könnte den Bologna-Prozess zum Erfolg führen?

#### ***4.5 Die Wissenschaftlichkeit ...***

ist zum anerkannten Paradigma für die Hochschulen geworden. Leistung, Exzellenz, Qualität in Forschung, Lehre und Weiterbildung sind wieder die Hauptforderungen an die Hochschulen. Vielfältige Qualitätssicherungsinstrumente neben der Berufung sind eingeführt. Von ISO 2000 bis 'peer reviews' nutzen und erproben die Hochschulen unterschiedlichste Instrumente und haben begonnen, ein vielfältiges und aktives Qualitätsmanagement zu betreiben.

#### ***4.6 Die Autonomie ...***

der Hochschulen ist anerkannter Leitgedanke der Politik. Die Hochschulen treten zunehmend gegenüber Staat und Gesellschaft als aktive Korporationen auf, die ihre Ziele und Strategien selbst erarbeiten, ihre Budgets eigenständig verwalten und Studiengänge selbständig und verantwortlich entwickeln.

## **4.7 Die Virtualität ...**

Wie sieht es nun mit der Vision der Virtualität aus?

„In 30 Jahren, von heute an gerechnet, werden die großen Campus-Universitäten Relikte sein. Sie werden als physisch erlebbare Institutionen, zu denen die Studenten kommen, ... nicht überleben. Ihre Gebäude sind für diese Aufgabe nicht nur häufig ungeeignet, sie werden in Zukunft auch gar nicht mehr benötigt. Die Zukunft der Universitäten liegt außerhalb des Campus, sie liegt außerhalb klassischer Hörsäle und Seminarräume.“

Quelle: Drucker 1997

Gut 10 Jahre haben wir bereits hinter uns, knapp 20 Jahre noch, dann gibt es keine Universitätsgebäude mehr. Nun, wie das so mit Vorhersagen ist, man zweifelt häufig angesichts der Absurdität.

So ging es auch denjenigen, die 1920 hörten, dass wenn es mit der Entwicklung des Telefons so weitergeht, im Jahre 1970 alle Frauen dieser Welt die Verbindungen stöpseln würden. Dennoch, die Prognose war richtig, nur dass nicht mehr nur die Frauen „stöpselten“, sondern auch die Männer, indem sie die Wählscheibe drehten oder anschließend die Knöpfe drückten.

## **5 Vision und Realität zur Virtualität**

Drei Dinge habe ich damals „vorausgesagt“ ist wohl falsch formuliert, besser vielleicht angenommen:

- Auswirkungen auf den Lehr- und Lernprozess
- Auswirkungen auf die institutionelle Struktur des Hochschulsystems
- Auswirkungen auf die Verwaltungs- und Serviceprozesse der Hochschulen.

### **5.1 Realität 1: Lehr- und Lernprozesse**

Die These war: Lehr- und Lernprozesse verändern sich grundlegend.

### 5.1.1 Lernerzentriert

Wissen selbst unterliegt einer fortschreitenden **Disaggregation** und Differenzierung. Informationen und Wissensbestände können in beliebiger Weise aufgebrochen, neu kombiniert, auf individuelle Bedürfnisse zugeschnitten und für unterschiedliche Zwecke verwendet werden. Bei großer Reichweite von Angeboten und breiten Zugangsmöglichkeiten besteht damit zugleich die Möglichkeit individueller, maßgeschneiderter Adaption und Kombination verschiedener Wissensmodule (mass-customization).

Im Ergebnis werden damit mediengestützte Lernprozesse sehr viel stärker **lernerzentriert**, wobei der Lernende selbst die Inhalte und die Geschwindigkeit des Lernens bestimmt (**selbstbestimmtes Lernen**).

Im Gegenzug wird der Wissenserwerb sehr viel unabhängiger von seinen „Produktionsbedingungen“. In den Vordergrund rückt das Ergebnis eines Lernprozesses, hinter dem die Frage seiner organisatorischen Anbindung an Institutionen zurücktritt. Entscheidend ist dann in erster Linie „was hinten rauskommt“, also das Qualifikationsprofil oder die „Outcomes“.

Genau diese Entwicklung erleben wir derzeit, die Orientierung an Qualifikationsprofilen („Outcomes“), also daran, was ein Absolvent eigentlich können und wissen muss.

### 5.1.2 Demographie

Ein zweiter Punkt kommt hinzu:

Ab dem Jahr 2015 entsteht eine deutliche demographische Schere, d.h. die Zahl der 60- bis 65-Jährigen – die Eltern der Baby-Boomer - steigt stark an, während die Zahl der 20- bis 25-Jährigen deutlich absinkt.

Eine Lebenserwartung von **120 Jahren** ist in nächster Zeit nach naturwissenschaftlichen Erkenntnissen nicht nur möglich, sondern hochwahrscheinlich. Die bisherige Lebensformel 25 Jahre lernen, 35 Jahre arbeiten und 60 Jahre Rente kann dann nicht mehr aufgehen - weder im Rentensystem, noch in der Frage wie man mit Wissen umgeht. Das ist auch die Begründung für lebenslanges Lernen.

Wir brauchen auch hier eine **neue räumliche und zeitliche Flexibilität**, wenn wir ältere Jahrgänge mit in Wissen und Bildung einbeziehen wollen. Wir müssen das auf unterschiedliche Zielgruppen nutzerorientierter in der Vermittlung neu ausrichten und auch hier haben virtuelle Angebote ihre große Stärke und ein erhebliches Potenzial.

### 5.1.3 Bologna

Die neuen Studiengänge sind stark modularisiert, sie setzen eine stringenteren Studiengangsplanung voraus und sind letztlich interdisziplinärer orientiert. All dies sind sehr gute Voraussetzungen für den Einsatz von E-Learning- Elementen.

Nicht jeder Bachelor ist gut, deswegen ist aber Bachelor- und Master-System nicht schlecht.

## 5.2 *Realität 2: institutionelle Struktur*

Wie steht es mit den Auswirkungen auf das Hochschulsystem insgesamt?

Wird Peter Drucker recht bekommen? Löst sich alles auf, zumindest die Lokalität?

### 5.2.1 Frustration

Nun zuerst einmal, viele hochfliegende Pläne sind nicht realisiert worden:

- 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 bisher ein e-learning Produkt auf den Markt gebracht.

Alle staatlich induzierten Online-Universitäten, sei es

- die englische e-University
- die niederländische Digital University
- die finnische Virtual University
- die schwedische Net-University

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

Es sieht so aus, als ob auch hier die Erkenntnisse der Innovationstheorie greifen.

Innovationen vollziehen sich in **Zyklen**: zuerst Euphorie, dann Frustration, letztlich nachhaltige Invention.

## 5.2.2 Ablösung der Bildungsmonopole

Nicht nur, aber auch aufgrund der neuen Medien, kommt es zu einer Ablösung traditioneller „Bildungsmonopole“ durch ein zunehmend vernetztes, in Netzwerken eingebundenes und dort vermitteltes bzw. abrufbares Wissen.

Akademische Bildung und akademisches Wissen wird nicht mehr nur von Universitäten vermittelt. Es kommt zu einer zunehmenden Diffusion von Wissen, welche sich beschleunigt und institutionelle, geographische, politische oder sonstige Grenzen überwindet.

Und nicht nur autoritäre Staaten wie etwa China haben mit diesen Grenzüberschreitungen Probleme, sondern auch die Universitäten werden sich auf andere Anbieter einstellen müssen. Nicht nur die University of Phoenix, der größte private Bildungsanbieter weltweit, auch Google Scholars oder Books mit ihrem noch bescheidenen Wissensangebot, sind hier zu nennen.

Es entstehen auch völlig neue Formen der Kooperation. Welche Formen möglich sind, lässt sich aus der **Wertschöpfungskette** der Lehre ableiten. Der Content wird in der Forschung generiert, in Programme integriert und dann aufbereitet. Er wird anschließend durch die Vergabe von Hörsälen oder Lehrveranstaltungsverzeichnissen administriert. Schließlich dann in der eigentlichen Lehre verteilt und letztlich durch Prüfungen zertifiziert.

Dies erfolgt in der Kooperation gerade bei virtueller Lehre nicht durch eine Person oder gar Institution. Die **Virtuelle Hochschule Bayern** etwa macht deutlich, wie die Arbeitsteilung erfolgen kann.

Neben Kooperationen in der Forschung werden wir zukünftig daher vermehrt Kooperationen in der Lehre haben, im Übrigen auch über die Hochschultypen hinweg. Die Grenzen von Fachhochschulen und Universitäten lösen sich nicht zuletzt auch im Zusammenhang mit E-Learning auf. Humboldt lässt in seiner tradierten Form nicht mehr grüßen.

## 5.3 Realität 3: Verwaltungs- und Serviceprozesse

E-Learning – so hatte ich damals gesagt – hat nicht nur etwas mit den Lehr- und Lernprozessen zu tun, sondern mit dem gesamten darum herumliegenden Bereich der Serviceprozesse, der Verwaltung.

Die Kommission für IT Infrastruktur der DFG hat es sogar kürzlich geradezu euphorisch formuliert: „Die IT-Infrastruktur ist ... zum Rückgrat moderner Hochschulen geworden, sie betrifft, treibt und beflügelt all deren Bereiche wie Forschung, Lehre, Verwaltung, Leitungsstrukturen oder Hochschulmedizin.“

### **5.3.1 Eingangsbeispiel**

Vor 25 Jahren habe ich als Hochschullehrer den ersten PC, den ich hatte, auf den Flur gestellt und die 500 Studierenden sich für eine Klausur anmelden lassen. Da hatte ich eine Datei, in die kamen die Klausurergebnisse rein und die wollte ich dann ans Prüfungsamt geben. Die baten um einen Ausdruck und haben dann von meiner Liste alle Ergebnisse in Karteikarten übertragen ....

So viel zu Prozess- und Medienbrüchen der Vergangenheit, die sicherlich noch nicht überall Vergangenheit sind.

### **5.3.2 Service tut not**

Mehrere Entwicklungen: Eine Markenbildung entsteht, bei der die einzelnen Hochschulen sich bemühen den Markt, mit spezifischen Studiengängen und bestimmten Profilen zu bedienen. Die ostdeutschen Hochschulen werden dies angesichts der demographischen Entwicklung als erste tun müssen. Die Serviceorientierung wird zunehmen, nicht mehr nur das jeweilige Studienprogramm wird ein entscheidender Punkt sein, sondern auch die Lebensqualität vor Ort, die Dienste, die kulturellen Angebote, die die Universität in das studentische Leben mit einbringt.

Zur Alma Mater Virtualis gehört dann nicht nur E-Learning, sondern auch E-Verwaltung, IT-Infrastruktur in Wohnheimen, E-Government bei Wahlen u.v.a. mehr. Campus Management-Systeme sollen es heute richten.

Sie machen

- den Informationsfluss besser
- gewährleisten Prozesssicherheit,
- verbessern Termintreue und
- optimieren Prozessqualität.

So hört es sich an, wenn man den CMS-Anbietern Glauben schenken darf.

Das Ganze macht aber nur Sinn, wenn man die Verwaltungsprozesse nicht einfach nur elektrifiziert, sondern völlig auf den Prüfstand stellt, mit den Fragen des „Warum“ konfrontiert.

- Welche Ziele sind eigentlich da, die controlled werden sollen?
- Welche Qualität streben wir an, die überprüft und entwickelt werden soll?
- Was erwarten Studierende an Informationen und Hilfestellungen seitens der Hochschule?

Diese Fragen gehen an den Kern der Profilierung und der Strategie der Hochschule heran, die nicht durch eine Befragung in der Vorphase der Einführung von CMS beantwortet, sondern in einem Organisationsentwicklungsprozess erst erarbeitet werden müssen. Konsequenz ist natürlich auch: Es gibt nicht *das* CMS, sondern für jede Hochschule ein eigenes, zumindest eines, das nicht unaufwändig customized, also auf das Hochschulprofil angepasst werden muss.

Meine Mitarbeiter und ich haben umfangreiche Erfahrungen gemacht mit derartigen Change Prozessen, die wirklich nicht einfach zu bewältigen sind.

Häufig geht es letztlich eher nach dem Motto:

Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt – und da steht er im Weg!

Dass das immer ein Gerücht bleibt, an deutschen wie an allen Hochschulen, an realen wie an virtuellen – das wünsche ich mir!

Wir sind nicht in der Virtualität angekommen, aber wir sind weiterhin vehement auf dem Weg dahin, auch wenn wir es nicht unbedingt so nennen.