

1. Strategieentwicklung für die nachhaltige Implementation neuer Medien in der Hochschule

1.1. Ausgangslage: Erfahrungen mit Medienprojekten

Bisherige Aktivitäten im Bereich der mediengestützten Lehre sind ganz wesentlich durch Förderprogramme und -projekte initiiert worden. Hierbei sind eine Reihe hochwertiger Medien produziert worden, und es konnten wesentliche Erkenntnisse über die Möglichkeiten des Medieneinsatzes in der Lehre gewonnen werden. Es zeichnet sich jedoch ab, dass die dauerhafte Integration des mediengestützten Lernens in die Lehre nicht alleine durch Projekte gelingen wird.

Als Ergebnis der bisherigen Projektpraxis kann festgestellt werden:

- (1) Die zeitliche Befristung und damit der Projektcharakter bisheriger Vorhaben ist fraglich, da es – neben der Medienproduktion – im Wesentlichen um den Einsatz von Medien in der Lehre – als Daueraufgabe – geht.
- (2) Vorliegende Projektstrukturen beinhalten keine hinreichenden Mechanismen zur Sicherung von Qualität und Nachhaltigkeit, da sie Fragen u.a. der Organisations- und Personalentwicklung ausblenden.
- (3) Die Professionalität bei der Medienkonzeption, -produktion und -distribution ist nicht hinreichend, was insbesondere auf fehlende Kooperationsstrukturen in der Lehre, Mängel der individuellen Kompetenz und fehlendem Support, z.B. durch zentrale Einrichtungen, zurückgeführt werden kann.

Bislang waren Medienaktivitäten für eine Hochschule besonders im Hinblick auf die Akquisition von Drittmitteln attraktiv. Zukünftige Entwicklungen werden vor allem auf Umschichtungen aus Budgets der Hochschulen angewiesen sein. Deswegen sind die Hochschulen in besonderer Weise gefordert, eine eigene Medienstrategie zu entwickeln. Dabei wird deutlich, dass für die dauerhafte Integration mediengestützter Lehre in den Studienbetrieb auch andere Strukturen und organisationale Elemente notwendig werden. Deswegen ergibt sich ein enger Konnex zwischen Medienstrategie und Überlegungen zur Hochschulentwicklung (Müller-Böling, 2000) .

1.2. Strategien der Medieneinführung

Warum Medienstrategie?

Wenn man erkennt, dass mediengestützte Lehre dauerhaft nicht durch Projekte verankert werden kann, stellt sich die Frage, wie eine Strategie zur Organisation des Wandels aussehen könnte. In Diskussionen über die Einführung von Medien lassen sich zwei grundsätzlich unterschiedliche Sichtweisen beobachten:

- Die Einführung neuer Medien sollte mit möglichst minimalen Veränderungen in Strukturen und Prozessen einhergehen (*minimal change*). Durch eine niedrigschwellige Einführung, so die Annahme, wird die Akzeptanz bei Dozierenden sichergestellt

und es geschieht eine langsame, quasi automatische Eingewöhnung an neue Werkzeuge und neue Formen des Lehrens.

- Die Gegenposition fordert einen *active change*. Sie basiert auf der Erfahrung, dass Organisationen dazu neigen, Innovationen zu absorbieren und zu nivellieren, wenn man nicht ein gezieltes *change management* etabliert. Die Potenziale digitaler Medien, so die Annahme, kommen nur zum Tragen, wenn man gezielte Veränderungen in verschiedenen Bereichen, etwa der Infrastruktur und der Personal- und Organisationsentwicklung angeht.

Der erste Ansatz (*minimal change*) geht davon aus, dass sich die Potenziale der neuen Medien genau dann einstellen, wenn die Technik bestimmte Qualitäten aufweist und in der sozialen Umwelt der Benutzer/innen zunehmend verfügbar gemacht wird. Um die Menschen an die neue Technik zu gewöhnen, ist mit der Einführung der Medien langsam zu beginnen, bis die neuen Medien Stück für Stück zu einem alltäglichen Bestandteil des Campuslebens werden. Der Diskurs über Ziele und Zukunftsvisionen, so die Befürchtung, könnte diese Adaption gefährden, wenn er wenig ziel führende Kontroversen entfacht, unnötig Ängste und Befürchtungen zur Sprache bringt und zu dem „eigentlichen“ Ziel, der Durchdringung der Organisation mit innovativer Technologie, wenig beiträgt. Wichtiger erscheinen Informationsveranstaltungen und werbliche Aktivitäten auf dem Campus, die die neuen Möglichkeiten der Technik demonstrieren.

Diese Position des *minimal change* ist in der Hochschulpraxis stark verbreitet. Aus mediendidaktischer Sicht beinhaltet sie einige problematische Annahmen, die die angestrebten Innovationen in der Lehre gefährden können. So erscheint insbesondere die Annahme, digitale Medien könnten *von sich aus* bestimmte positive Wirkungen in der Lehre auslösen, wenig begründet (Kerres, 2003). Digitale Medien sind keine „trojanische Pferde“, die heimlich in Organisationen gebracht werden können, und dann „über Nacht“ ihre Wirkung entfalten. Große, etablierte Organisationen (wie Universitäten) neigen gegenüber Versuchen zur Etablierung von Innovationen zu einem erstaunlichen Beharrungsvermögen. Investitionen in neue Technik werden grundlegend infrage gestellt, wenn diese – wie oft zu beobachten – nicht oder nicht wie erhofft genutzt werden.

Aus diesem Grund ist in der Regel eine Strategie des *active change* zu bevorzugen, die nach strategischen Zielen und erforderlichen Maßnahmen zu deren Verwirklichung fragt. Dieses Vorgehen ist mit deutlich mehr Gesprächen, Konsultationen und auch offen geäußerten Irritationen in der Hochschule verbunden, – und in Hochschulen findet sich oft niemand, der für das erforderliche *change management* verantwortlich ist bzw. verantwortlich zeichnen mag.

Der Ansatz des *active change* bei der Einführung mediengestützter Lehre ist durch folgende Charakteristika zu beschreiben:

- Der Rückhalt der Hochschulleitung ist essentiell.
- Es sind alle relevanten Gruppen einzubeziehen.
- Maßnahmen sind aus strategischen Zielen abzuleiten.
- Maßnahmen sind erst zu beginnen, wenn die „große Linie“ festliegt.
- Maßnahmen sollten nicht nur auf die Förderung von Aktivitäten einzelner Wissenschaftler/innen ausgerichtet werden, sondern möglichst ganze Studiengänge oder -richtungen bzw. Institute oder Fakultäten einbeziehen.
- Es sollte ein schrittweises Vorgehen festgelegt werden mit Meilensteinen, an denen eine Prüfung des Erfolges stattfinden kann.

- Es sollten Parameter festgelegt werden, an denen sich der Wandel feststellen lässt.
- In der Regel wird man auch externe Unterstützung oder Beratung in Anspruch nehmen, um „Betriebsblindheit“ zu verhindern.
- In der Regel muss selbstverständlich sein, dass das change management auch mit Kosten verbunden ist, und deswegen Investitionen nicht nur im technischen Bereich, sondern auch in diesem Bereich (Schulung, Personal- und Organisationsentwicklung, Marketing etc.) erforderlich sind.

Das wesentliche Gegenargument gegen den Ansatz des *change management* lautet, dass er lange Zeit in Anspruch nimmt, d.h. der Diskurs über den Wandel erfordert (zu) lange Zeit bevor überhaupt irgendwelche Maßnahmen begonnen bzw. sichtbar werden. Andererseits kann auf diese Weise perspektivisch eine deutlich höhere Akzeptanz hergestellt werden, denn der Diskurs ist als solcher bereits Bestandteil des Wandels.

Es wurde aufgezeigt, dass mit den Positionen von *minimal change* und *active change* weitreichende Implikationen für ein Vorgehen zur Einführung neuer Medien in der Lehre verbunden sind. Die Positionen implizieren grundlegend unterschiedliche Auffassungen und bieten damit Anlass zu verdeckten oder offenen Konflikten. Darüber hinaus lassen sich beide Positionen schwer in einem Kompromiss vereinbaren. Da die Stellungnahmen von Beteiligten hierzu vielfach auf rein intuitiven Einschätzungen beruhen, bietet es sich an, die Implikationen beider Positionen – etwa unter externer Beteiligung – offen zu thematisieren, um in einem Gremium Konsens zum Vorgehen herzustellen.

1.2.1. Bottom-up vs. top-down

Bei der Entwicklung einer Strategie lassen sich *bottom up*- und *top down*-Elemente unterscheiden. Bei einer *top down*-Strategie wird „von oben“ ein Konzept entwickelt, das von untergeordneten Einrichtungen umgesetzt wird. Eine *bottom up*-Strategie unterstützt dagegen Initiativen „von unten“, um diesen Aktivitäten in der Hochschule Raum zu verschaffen.

Staatliche Förderprogramme, etwa von Landesministerien, beinhalten sowohl *top down* als auch *bottom up*-Elemente. Bei der Programmdefinition werden Ideen aus Hochschulen aufgegriffen und mit politischen Strategieüberlegungen verknüpft. In den Hochschulen überwiegt das *bottom up*-Element, bei denen Aktivitäten und Initiativen von Lehrstühlen unterstützt werden.

Es ist durchaus umstritten, welches die geeignete Vorgehensweise in Hochschulen ist. Gegen top-down Strategien im Bereich der mediengestützten Lehre wird eingewendet, dass diese verpuffen, wenn sie nicht mit den Interessen wesentlicher Akteure koinzidieren. Die Kritik an bottom-up Strategien moniert die Beliebigkeit und Divergenz entsprechender Aktivitäten, da sie lediglich die momentanen Interessen relevanter Akteure „verstärkt“, und nicht genügend Wirkungsgrad für die Hochschule als Ganzes entfalten.

Eine Mittelposition würde fordern, dass top-down und bottom-up Elemente in einer Strategie zusammenzuführen sind. Notwendig erscheint in vielen Fällen eine Intensivierung der top-down Komponente von Seiten der Hochschul- und Fakultäts- bzw. Institutsleitungen bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Grenzen von top-down Strategien im sozialen System Hochschule.

Ingesamt werden Hochschulen zunehmend selbst entscheiden müssen, wie und wo sie mit mediengestützten Verfahren in der Lehre welche Ziele verfolgen. Das Thema wird zu einer Frage der Hochschulentwicklung und interner Entscheidungsprozesse. Medienprojekte sind im Rahmen vorhandener Budgets zu diskutieren, denn mediengestützte Lehre wird zuneh-

ment zu einem „normalen“ Element des Studiums. Wegen der nicht unerheblichen Investitionen, die in diesem Sektor zum Teil erforderlich sind, werden von den Hochschulen Kooperationen initiiert werden, und diese Kooperationen werden stärker konvergent angelegt sein, wenn die eigenen Haushaltsmittel investiert werden.

Auf hochschulübergreifender Ebene ist zu klären, welche Support-Strukturen notwendig sind, um den Wirkungsgrad der Hochschulaktivitäten insgesamt zu erhöhen. Dies ist vor allem notwendig, um im nationalen und internationalen Wettbewerb Qualität zu erzielen und sichtbar zu machen. Nachholbedarf existiert an vielen Orten bei Strukturen zur Dissemination und Vermarktung von Medien innerhalb und außerhalb von Hochschulen, auch für die wissenschaftliche Weiterbildung.

1.3. Bestandteile einer Medienstrategie

Welche Elemente sollte die Medienstrategie einer Hochschule beinhalten? Für jede Einrichtung / Hochschule muss die Frage der Medienstrategie neu diskutiert und eine eigenständige Antwort vor Ort entwickelt werden. Grundsätzlich kann aber empfohlen werden, dass eine Medienstrategie zumindest zu vier Feldern Stellung nimmt, die in dem Modell zum Management mediendidaktischer Innovationen (Kerres, 2001) formuliert worden sind (s.a. HIS GmbH, 2003; Seufert & Euler, 2003):

- Reform der Lehre: Welche (neuen) Lehrinhalte wollen wir vermitteln?, Reform der Lehrmethoden: Welche (neuen) Methoden des Lehrens und Lernens streben wir an?
- Produktion mediengestützter Lernangebote (einschl. Erstellung einer mediendidaktischen Konzeption, Entwicklung von Medien) und Distribution der Medien (einschl. Sicherung deren Nutzung)
- Entwicklung der personellen und strukturellen Voraussetzungen für die erfolgreiche Mediennutzung (Personal- und Organisationsentwicklung, u.a. durch Qualifizierungsmaßnahmen und Anpassung der organisationalen Rahmenbedingungen)
- Ausbau und Sicherung von Infrastruktur (Ausstattung in Hard- und Software ebenso wie die Verfügbarkeit von Dienstleistungen für deren Einrichtung, Wartung, Pflege)

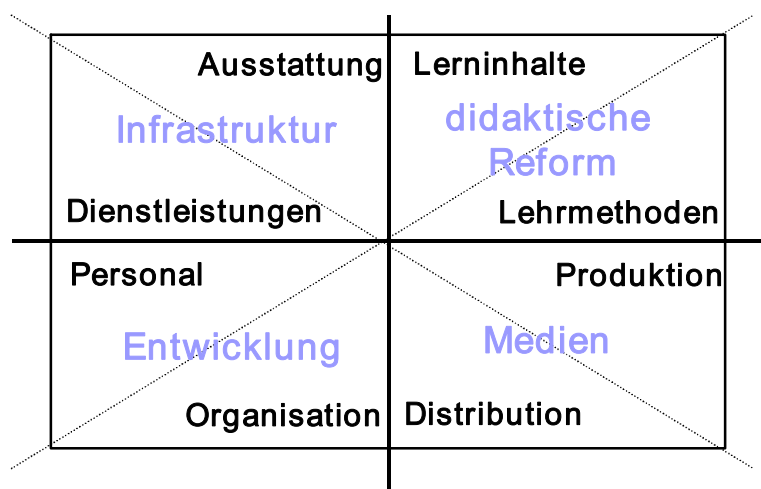


Abbildung 1: Das magische Viereck mediendidaktischer Innovation

Leitfragen zur Entwicklung der Medienstrategie

1. Welche Reformen im Bereich von Studium und Lehre streben wir an?

Medien ermöglichen andere Formen des Lehrens und Lernens. Diese angestrebten Effekte einer didaktischen Reform sind allerdings explizit zu benennen und es sind Maßnahmen erforderlich, damit diese Effekte eintreten, d.h. die Effekte treten nicht durch die Medien als solches ein, sondern nur durch eine gezielte Nutzung entsprechender Arrangements in der Lehre. Es sind prüfbare Kriterien für diese Effekte zu bestimmen und im Sinne einer Qualitätssicherung regelmäßig zu überprüfen.

typische Fehler:

- Die Einführung neuer Medien / technischer Infrastruktur / zentraler Dienste wird als solches als Ziel formuliert.
 - o Lösung: Benennen Sie, welchen Nutzen / Mehrwert Sie sich von der Maßnahme erwarten.
- Mit dem Einsatz neuer Medien werden – quasi automatisch – Reformen erwartet, wobei es unsicher bleibt durch welche konkreten Maßnahmen diese eintreten sollen.
 - o Lösung: Benennen Sie konkrete Maßnahmen, wie diese Reformen wahrscheinlich werden können.
- Es werden Infrastruktur oder Dienstleistungen eingerichtet sowie Medienprodukte entwickelt, ohne dass festgelegt ist, wo (in welchen Lehrveranstaltungen / Studienrichtungen / Studiengängen etc.) diese tatsächlich Nachfrage finden.
 - o Lösung: Benennen Sie möglichst konkret, für welche Lehrveranstaltungen / Studienrichtungen / Studiengängen etc. diese Produkte oder Dienstleistungen gefordert sind. Geben Sie quantitative Werte an (Anzahl der jeweils betreuten Studierenden / Anzahl der Veranstaltungen / Namen der Dozierenden) ...

Beispiele für mögliche Formulierungen im Rahmen einer Medienstrategie :

- Wir leiten Studierende zum selbstgesteuerten Lernen an.
- Unsere Studienangebote sind anwendungsnah | praxisorientiert | arbeiten mit Fällen aus der Praxis.
- Unsere Angebote in der Lehre unterstützen Studierende bei der Übung und Anwendung von Gelerntem.
- Uns ist die intensive Betreuung von Studierenden wichtig. Wir unterstützen den Austausch zwischen Studierenden beim Lernen.
- Wir unterstützen Studierende bei der flexiblen Einteilung ihrer Lernzeit durch Kombination von Präsenzelementen und mediengestützten Selbstlern- / Gruppenphasen.
- Unsere Studienangebote betonen kooperatives Lernen in (tutoriell betreuten) Lerngruppen.
- Unsere Studienangebote richten sich an ein internationales Publikum. Wir nutzen mediengestützte Lernangebote, um uns an ein internationales Publikum zu richten.
- Wir vernetzen unsere Studienangebote mit weltweiten / europaweiten Partnern.

2. Welche Ziele für den Bereich der Medienproduktion und -distribution streben wir an?

Die Medienproduktion und -distribution von didaktischen Lehr-Lernmedien ist aufwändig. Deswegen muss die Medienstrategie festlegen, in welchen Bereichen (mediendidaktische Konzeption und Beratung, Content-Erstellung, Content-Distribution, Qualitätssicherung, Betrieb / Operating, Vermarktung, Evaluation) die eigene Hochschule Kompetenz aufbauen bzw. erweitern will.

typische Fehler:

- Es werden Medienprodukte realisiert, deren Nutzen in der Lehre / im Studium / im Campus-Alltag unsicher ist.
- Strategien der Mediendistribution werden zu spät aufgebaut.

Beispiele für mögliche Formulierungen im Rahmen einer Medienstrategie :

- Wir sehen unsere Kernkompetenz in den Bereichen ...
- Wir bieten professionelle Medienservices in allen Bereichen der Medienproduktion /-verwertung (oder: in folgenden Teilen der Medienproduktion und -verwertung).
- In der Konzeption, Produktion und Distribution kooperieren wir mit anderen Einrichtungen in den Bereichen ...
- Wir beschaffen die besten Medienprodukte
- Wir bieten unseren Wissenschaftler/innen professionelle mediendidaktische Beratung des Einsatzes von Medien in der Lehre.

3. Welche Elemente der Personal- und Organisationsentwicklung streben wir an?

Die Einführung neuer Medien in der Lehre hat Implikationen für die gesamte Organisation und alle Beteiligten. Dies macht Überlegungen hinsichtlich der erforderlichen Maßnahmen im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung notwendig.

mögliche Fehler:

- Die erforderlichen Service-Units sind nicht verfügbar | zu teuer.
 - Lösung: Die Service-Units müssen nicht zwingend in der eigenen Hochschule aufgebaut werden. Die Service-Units sind in der Regel überfordert, die schnelllebigen Trends der IT-Themen professionell abzudecken. Es handelt sich um klassische make or buy – Entscheidungen. Da es sich bei entsprechenden Dienstleistungen in der Regel nicht um Kernkompetenzen einer Hochschule handelt, ist das Einkaufen ebenso wie ein ggfs. Outsourcing entsprechender Expertise rigoros zu prüfen.
- Die erforderlichen Service-Units sind „zu zentral“ | werden von Wissenschaftler/innen als nicht genügend „unterstützend“ wahrgenommen.
 - Lösung: Es sind Kontaktpersonen | Ansprechpartner für die wiss. Einrichtungen zu benennen („one fact to the customer“). Die Service-Units entwickeln ein Initiativ-Konzept, mit dem sie ihre Dienstleistungen aktiv vermarkten, statt auf Nachfrage zu warten (wichtig: Kennzahlen entwickeln, in dem „Initialberatungen“ erfasst werden.)

- Die erforderlichen Service-Units arbeiten nicht koordiniert | nicht effektiv | nicht effizient |
 - o Lösung: Eine Reorganisation vorhandener Dienstleistungseinrichtungen ist erforderlich. Die Tendenz geht zur Zusammenlegung vorhandener Einrichtungen, etwa Rechenzentren, Medienzentren und auch Bibliotheken, da der Überschneidungsbereich durch digitale Medien immer größer wird.

Beispiele für mögliche Formulierungen im Rahmen einer Medienstrategie :

- Die angestrebten Entwicklungen machen einen Wandel der Organisationskultur erforderlich. Unsere Hochschule soll zu einer ...
- Der angestrebte Wandel wird durch eine Umlenkung von Ressourcen / Zielvereinbarungen / Marketingkampagnen ... unterstützt werden.
- Wir unterstützen unsere Mitarbeiter/innen (auf allen Ebenen) bei der frühzeitigen Entwicklung der erforderlichen Qualifikationen.
- Wir unterstützen den erforderlichen Wandel durch gezielte – vorausschauende – Personalentwicklung, umfangreiche Weiterbildungsmaßnahmen, vor allem in den Bereichen
- Wir streben eine Reorganisation / eine Vernetzung von Prozessen der Informationsverarbeitung in zentralen Dienstleistungseinrichtungen, der Verwaltung und wissenschaftlichen Einrichtungen an, um eine bessere Servicequalität bei der Betreuung von Wissenschaftler/innen und Studierenden erzielen zu können.

4. Welche Elemente der Infrastruktur benötigen wir?

Die intensive Nutzung digitaler Medien im Lehrbetrieb erfordert sowohl technische Infrastruktur als auch personale Dienstleistungen und Unterstützung. Hier sind grundlegende Eckpfeiler zu definieren, die eine Hochschule für besonders wichtig erachtet.

mögliche Fehler:

- Infrastruktur wird zu früh aufgebaut.
 - o Lösung: Wegen der schnellen Veralterung von digitaler Technologie, sollte (teure) Infrastruktur für den Produktionsbetrieb immer möglichst punktgenau installiert werden. Davon zu trennen ist die Evaluation und der Aufbau von Referenzinstallationen in einer Laborumgebung, die durchaus frühzeitig erfolgen kann.
- Infrastruktur wird als rein technisches Problem wahrgenommen.
 - o Lösung: Bei jeder technischen IT-Investition ist anzugeben, wer welche Betreuungs-, Schulungs- und Support-Dienstleistungen übernimmt.
- Das Hinzukaufen externer Dienstleistungen – in der Wirtschaft selbstverständlich – wird nicht in Erwägung gezogen.
 - o Lösung: Für jede IT-Investition muss ggfs. begründet werden, warum diese im Hause betrieben werden soll, und es ist ein alternatives Finanzierungsmodell in Kooperation mit einem externen Dienstleister vorzulegen (Bsp.: Mailserver, Betreiben von Webhosting etc.).
- Hochschulübergreifende und kooperative Lösungen von Hochschulen (am gleichen Ort) werden nicht systematisch geprüft.

- Lösungen: Es werden regelmäßige und systematische Treffen zu IT-Themen vereinbart, um sich über aktuelle Entwicklungen und Erfahrungen auszutauschen. Es werden – anhand „einfacher“ Aufgaben – Modelle erprobt für den gemeinsamen Betrieb von Dienstleistungen (Bsp.: Schulungsangebote für Mitarbeiter/innen).

Beispiele für mögliche Formulierungen im Rahmen einer Medienstrategie :

- Wie streben einen ubiquitären Zugang zum Internet für Lehrende und Studierende auf dem Campus an.
- Wir bieten alle – sinnvoll abbildbaren – Dienstleistungen des Campus über einen Online-Zugang im Internet an. Dies umfasst insbesondere die Bereiche: Studierendenverwaltung, Prüfungsmanagement, netzgestütztes Lernen, interne und externe Kommunikation, Qualitätsmanagement, Literaturbeschaffung, digitale Bibliothek ...
- Wir bauen eine integrierte Plattform im Internet auf, die alle sinnvollen digitalen Dienste der Hochschule integriert.
- Wir bieten weitreichende und kompetente Unterstützung der Mitglieder der Hochschule bei der Einrichtung und Wartung von IT-Systemen, bei der Erstellung von Lehrmaterialien, bei der medien- und hochschuldidaktischen Konzeption, bei der Evaluation und Qualitätssicherung
- Unsere zentralen Service-Einrichtungen verstehen sich als kundenorientierte Dienstleistung, deswegen verpflichten sie sich zu einem professionellem Qualitätsmanagement.

5. Weitere Aspekte des Vorgehens

Die beschriebenen Elemente der Medienstrategie lassen sich nicht isoliert verfolgen und können auch nicht gegeneinander ausgespielt werden: Sie bedingen sich untereinander. Die Bezeichnung „magisches Viereck mediendidaktischer Innovation“ (vgl. Kerres, 2001) soll deutlich machen, dass die skizzierten Aktivitäten in ein ausgewogenes Gleichgewicht zu bringen sind. Es macht z. B. wenig Sinn, in umfangreiche Infrastruktur zu investieren, wenn nicht die personellen und organisationalen Voraussetzungen zu deren Nutzung gegeben sind. Auch die Produktion neuer Medien ist wenig Ziel führend, wenn nicht geklärt ist, wo, wie und von wem diese Medien genutzt werden können. Ein wesentlicher Aspekt betrifft die didaktische Reform: Welche (neuen?) Inhalte sollen mithilfe welcher (neuen?) Methoden vermittelt werden? Denn die mit den Medien verknüpften Hoffnungen auf ein *anderes* Lernen machen es notwendig, sich ernsthaft mit dem Problem didaktischer Reform und damit gleichzeitig auch dem Widerstand vor solchen Veränderungen auseinander zusetzen: Wollen wir wirklich konsequent neue Wege des Umgangs mit Wissen und Lernen beschreiten? Die Einführung alternativer Methoden des Lernens, wie etwa die Hinwendung zu stärker handlungsorientierten, konstruktivistischen Ansätzen (vgl. Mandl, Gruber, & Renkl, 1993), hat weitreichende Implikationen für die betroffenen Individuen und Organisationen, sie bedeuten letztlich eine Re-Organisation des Umgangs mit Wissen in einer Organisation. Es ist folglich zu fragen, welche Voraussetzungen diese Prozesse begünstigen und wo diese Veränderungsprozesse ansetzen können.

Jede Einrichtung / Organisation hat in den diskutierten Bereichen bestimmte Stärken und Schwächen. In der Entwicklung der Medienstrategie sollten diese erfasst und benannt werden, um besser an diesen arbeiten zu können. Vorteilhaft erscheint die Mitwirkung der Service-

Units bei dieser Analyse. Zu Objektivierung des Profils sind Kennzahlen zu entwickeln, mit der sich Veränderungen in besonders relevanten Bereichen erfassen lassen.

Beispiel für einfache Kennzahlen:

- Anzahl der Lehrveranstaltungen mit Medienunterstützung (genauer zu beschreiben, was das meint)
- Anzahl der Dozierenden, die Medien in Lehrveranstaltungen einsetzen, insgesamt | aus nicht-technikaffinen Fächern ...
- Anzahl der fertig gestellten Medienproduktionen, Einträgen in einer hochschulweiten Medien-Datenbank ...
- Nachfrage nach mediendidaktischer Beratung | Teilnahme an Schulungsangeboten

Fazit. Bisherige Förderaktivitäten im Mediensektor haben sich, zumindest implizit, stark an der Forschungsförderung orientieren. Die einzelne Professur wird wie in der Drittmittelforschung letztlich zur agierenden Instanz, die *ihre* Fragestellungen und Ziele definiert und weitgehend autonom in der Ausführung operiert. Von ihr alleine können die hier angesprochenen Innovationsinitiativen nicht ausgehen, da die Interessen und Perspektiven eines Instituts oder einer Hochschule deutlich weitreichender angelegt sind. Im Mittelpunkt des Lehrangebotes steht letztlich der „Studiengang“, über den sich ein Standort profiliert. Aus diesem Grund ist perspektivisch besonders bei Studiengängen oder -richtungen anzusetzen und zu entscheiden, wie welche Elemente des Angebotes medial aufbereitet werden sollen, wie die Implementation organisiert werden soll und welche Kooperationen dazu mit anderen Einrichtungen eingegangen werden sollen.

1.3.1. Organisation medienbezogener Dienstleistungen

Welche organisatorischen Voraussetzungen sind für die geforderte, systematische Integration der Medien erforderliche?

Medienprojekte sind perspektivisch einzubinden in übergreifende Strukturen, die die notwendigen Dienstleistungen für Entwicklung, Nutzung und Dissemination von Medien dauerhaft sicherstellen. Eine Reorganisation vorhandener Strukturen und Prozessen ist notwendig, da an der Wertschöpfungskette mediengestützter Lehre eine Reihe, in der Regel bereits existierender Einheiten (an Instituten, Rechen-, Medien-, Weiterbildungs-, Transfer- und hochschuldidaktischen Zentren, Bibliotheken etc.) beteiligt sind, die in diese Kette aber bislang nicht hinreichend eingebunden sind. Unter Berücksichtigung der speziellen Rahmenbedingungen, Anforderungen und Zielsetzungen einer Hochschule sind unterschiedliche Varianten denkbar:

(a) Schaffung einer neuen Einrichtung in der Hochschule

Die Einheit erhält die Aufgabe, Dienstleistungen für die Konzeption, Produktion und den Betrieb mediengestützter Lerneinheiten vorzuhalten oder zu koordinieren, indem es die Schnittstelle zu Dienstleistern in anderen zentralen Einheiten herstellt. Sie wäre damit Ansprechpartner für Projekte, die z.B. in Fakultäten initiiert werden. Operiert diese Einheit jedoch isoliert,

wird sie das Ziel der systematischen Integration kaum erreichen können, da hierzu eine ganze Reihe von Einheiten zusammenarbeiten müssen.

(b) Koordination zentraler Einrichtungen

Eine andere Strategie baut auf vorhandenen Einrichtungen auf und versucht deren Zusammenarbeit zu optimieren. Angesichts der vielen in einer Hochschule mit Medien bereits befassten Einrichtungen wird es zunehmend als notwendig erkannt, deren Arbeit zu koordinieren und Schnittstellen zu spezifizieren. Ob mit der Einrichtung eines Koordinators oder einer Koordinationsgruppe die erhofften Veränderungen eintreten, hängt vor allem von dem Problembewusstsein bzw. dem externen Druck auf die beteiligten Einrichtungen ab.

(c) Zusammenlegung (zentraler) Einrichtungen (Zentraler Medienservice)

Nicht zuletzt durch die Digitalisierung der Medien wachsen die Aufgaben bestimmter zentraler Einrichtungen immer mehr zusammen. Die Zusammenlegung von Einheiten ist insofern eine durchaus logische Konsequenz, die an verschiedenen Standorten bereits umgesetzt worden ist.

(d) Verlagerung nach Außen (Outsourcing)

Wenn sich die notwendige Professionalität *innerhalb* einer Hochschule nicht zufriedenstellend organisieren lässt, kann eine Verlagerung nach Außen erwogen werden. Es stellt sich die Frage, wie notwendig es für das Kerngeschäft der Lehre ist, diverse medienbezogene Dienstleistungen in zentralen Einrichtungen tatsächlich vorzuhalten: Können diese nicht günstiger und qualitativ besser von externen Anbietern nach Bedarf eingekauft werden?

(e) Aufbau hochschulübergreifender Kompetenzzentren

Die Verlagerung nach Außen kann, gerade in Ballungsräumen mit mehreren Hochschulen am Einzugsbereich, auch hochschulübergreifend organisiert werden, d.h. die Hochschulen einer Region können an dem Kompetenzzentrum medienbezogene Dienstleistungen „einkaufen“, und die hochschulübergreifende Vermarktung effektiver angehen. Die Kompetenzzentren können ihrerseits Aktivitäten initiieren.

(f) Aufbau eines – koordinierten – hochschulinternen Netzwerkes (Dezentralisierung)

Zentrale Einheiten stehen – nicht nur in Hochschulen - zum Teil unter einem starken Legitimationsdruck, da sie teilweise ein „Eigenleben“ jenseits der Erfordernisse ihrer Kunden (= wissenschaftlichen Einheiten) entfalten. Als Alternative kann eine dezentrale, verteilte Organisation entsprechender Dienstleistungen diskutiert werden. Dabei werden Kompetenzen nicht in einer oder mehreren zentralen Einrichtungen angesiedelt, sondern an dezentralen Einheiten innerhalb der Hochschule, wie Lehrstühlen oder Instituten, verteilt und fallweise in Projekte eingebunden. Wichtig ist dabei, dass die Organisation solcher Dienstleistungen von einer Stelle koordiniert wird. Auf diese Weise können Synergieeffekte mit Aktivitäten im Kerngeschäft entstehen, gerade wenn z.B. medien- oder informatikbezogene Studiengänge existieren.

Wie können diese Varianten gewertet werden? Wie werden sie in der Diskussion an Hochschulen gesehen? An vielen Standorten wird über die Zusammenlegung zentraler Einheiten diskutiert bzw. sind bereits entsprechende Reorganisationen beschlossen oder durchgeführt worden. Das Austausch von Türschildern stellt allerdings noch keine Reorganisation von Prozessen und Strukturen dar. Vielmehr entstehen mit der Zusammenlegung von Einrichtungen und der Schaffung großer organisatorischer Einheiten neue Führungsprobleme, vor allem wenn mit vorhandenem Personal operiert werden muss.

Bei der Einrichtung *neuer* zentraler Einheiten in Hochschulen oder hochschulübergreifender Einrichtungen wird das Problem der Kosten vielfach als kritisch bewertet. Außerdem stellt sich die Frage der Flexibilität, denn einmal eingerichtete Einheiten mit bestimmten an Personen gebundenen Kompetenzen haben Schwierigkeiten sich weiterzuentwickeln bzw. zu erneuern, was angesichts des Innovationstempos im Bereich der Medientechnologie problematisch ist. Zu bedenken ist jedoch, dass sich diese Strategie in der Vergangenheit als durchaus Erfolg versprechend erwiesen hat, um zügig sichtbare Erfolge zu erzielen und den gerade in Hochschulen mühsamen und unsicheren Weg einer Reorganisation zu vermeiden.

Es ist zu vermuten, dass mit der Einführung der Kosten-Leistungsrechnung sich Dienstleister innerhalb und außerhalb der Hochschule als professionelle Partner besser profilieren können. Dann wird vielleicht sichtbar, dass es sich lohnen kann, solche Dienstleistungen z.B. in einer zentralen Einrichtung einzukaufen, statt Personal an dezentralen Einheiten mühsam einarbeiten zu lassen.

Varianten eines systematischen *Outsourcing* – sei es an bestehende Unternehmen oder die (Beteiligung an der) Gründung externer Einrichtungen, auch mit anderen Hochschulen zusammen – werden in der Diskussion bislang kaum in Betracht gezogen, auch wenn die neuen Hochschulgesetze dies eröffnet.

Die weitgehende *Dezentralisierung* der Dienstleistungen in einem Kompetenz-Netzwerk von Lehrstühlen, Instituten etc. an einer Hochschule oder in einem Verbund von Hochschulen an einem Ort könnte eine perspektivisch attraktive Variante darstellen, die jedoch einen hohen Koordinationsbedarf impliziert.

Für die Organisation solcher Dienstleistungen gibt es nicht die eine optimale Lösung. Eine Lösung, bei der Aufgaben lediglich zusammengelegt, umbenannt oder verlagert werden, ist nicht hinreichend. Es geht vielmehr um andere Inhalte und ein anderes Selbstverständnis der Dienstleistungsanbieter, die Aufgaben und Prozesse sind neu zu strukturieren und es sind andere Qualifikationen bei den Mitarbeitenden und Führungskräften gefragt.

1.4. Erhöhte Arbeitsteiligkeit als Kennzeichen mediengestützter Lehre

Welche grundsätzliche Veränderung ergibt sich bei der Einführung mediengestützter Lehre – aus organisatorischer Sicht?

Eine zentrale Veränderung gegenüber der konventionellen Lehre ist die erhöhte Arbeitsteiligkeit in der Aufbau- und Ablauforganisation der Entwicklung, Durchführung und Evaluation des Studiums. Besonders an Universitäten in Deutschland ist die Lehrstuhleinheit die zentrale, in wesentlicher Hinsicht autonome operative Einrichtung. Eine solche „ganzheitliche“ Organisation von Lehre hat für den konventionellen Lehrbetrieb durchaus seine Vorzüge; für die Organisation *mediengestützter* Lernangebote ist dieses Prinzip problematisch.

Lehrstuhlprinzip. Bislang ist die „Produktion“ von Lehre in Hochschulen ein erstaunlich autarkes System. Dozierende sind verantwortlich für sowohl

- die Definition von Lehrinhalten / Spezifikation von Curricula
- die didaktische Transformation der Lehrinhalte in Lehrveranstaltungen
- die Gestaltung der Lehrveranstaltungen
- die Prüfung des Lernerfolges anhand selbst gesetzter Kriterien

Die wesentliche Voraussetzung für die Qualitätssicherung von Lehre an Universitäten ist bisher das Eingebundensein von Dozierenden in die *scientific community*, da diese in vielen Fachgebieten die Aktualität von Lehrinhalten ebenso wie Kriterien und Qualitätsstandards für Prüfungen definiert, auch wenn diese nicht unbedingt schriftlich niedergelegt sind, so sind sie doch in vielen Fachgebiet erstaunlich übereinstimmend und teilweise weltweit konvergent. Nicht zuletzt aus diesem Grund bemühen sich Hochschulen bei der Besetzung ihrer Professuren, die Anerkennung von Bewerber/innen innerhalb der *scientific community* in langwierigen Begutachtungsverfahren festzustellen.

Aber genau dies erklärt auch, warum die didaktische Qualität von Lehre teilweise nicht vollständig überzeugt. Die Fähigkeit Lehre didaktisch sinnvoll zu gestalten ist bislang eine nur lokal – im Seminarraum – wahrnehmbare Qualität, die in der Sozialisation von Wissenschaftler/innen durch die *scientific community* kaum vermittelt werden kann und vor allem – anders als das Abweichen von den „richtigen“ Inhalten – nicht sanktioniert werden kann.

mögliche Hürden:

- Im Bereich gemeinsam verantworteter Lehre gibt es mangelhaft entwickelte Kooperation zwischen Dozierenden und zwischen Dozierenden und zentralen Service-Units.
- Bislang basieren viele Medienprojekte auf „Einzelkämpfern“, die von der Idee bis zur Umsetzung eines Mediums alle Schritte alleine bewältigen.

Die hier angesprochenen Fragen der Organisation von Lehre können die Etablierung medien-gestützter Lehre massiv erschweren, denn sie haben weitreichende Implikationen auf das Verständnis von Hochschule. Eine Hochschule, in der mediengestützte Lehre konsequent eingeführt ist, ist eine andere Hochschule. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass die heute zentrale Instanz, der Lehrstuhl, in seiner Autarkie deutlich reduziert ist.

Literatur

HIS GmbH. (2003). *Nachhaltigkeitsstrategien für E-Learning im Hochschulbereich* (B3). Hannover: HIS.

Kerres, M. (2001). *Multimediale und telemediale Lernumgebungen. Konzeption und Entwicklung* (2 ed.). München: R. Oldenbourg.

- Kerres, M. (2003). Wirkungen und Wirksamkeit neuer Medien in der Bildung. In R. Keill-Slawik & M. Kerres (Eds.), *Education Quality Forum. Wirkungen und Wirksamkeit neuer Medien*. Münster: Waxmann.
- Mandl, H., Gruber, H., & Renkl, A. (1993). Neue Lernkonzepte für die Hochschule. *Das Hochschulwesen*, 41, 126-130.
- Müller-Böling. (2000). *Neue Medien in der Hochschule: Optionen wahrnehmen - Chancen gestalten* (<http://www.che.de/assets/images/UniwMueBoe.pdf>). Gütersloh: CHE.
- Seufert, S., & Euler, D. (2003). *Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen* (1). St. Gallen: SCIL.