

Medien und Hochschule. Strategien zur Erneuerung der Hochschullehre ¹

Michael Kerres

Zusammenfassung

Viele aktuelle Projekte zum mediengestützten Lernen zeigen innovative Wege eines „neuen Lernens“ in der Hochschule auf. Die dauerhafte Integration solcher Ansätze in den alltäglichen Lehrbetrieb ist jedoch oft noch unbefriedigend gelöst. Die erhoffte Nachhaltigkeit von Veränderungen tritt nicht ein. Neben wenig realistischen Erwartungen, die mit didaktischen Medienprojekten vielfach verbunden werden, zeigen sich in der Hochschulrealität fundamentale organisationalen Hürden zur Implementation entsprechender Ansätze. Die Untersuchung dieser Hindernisse erlaubt die Frage, ob die heutige Organisation von Lehre überhaupt mit innovativen Ansätzen mediengestützter Lehre vereinbar ist? Statt Medienförderung weiterhin vor allem in Form von *Projekten* zu organisieren, so die vertretene Hypothese, sind Initiativen zur mediengestützten Lehre in Zukunft verstärkt in umfassendere Bemühungen zur Hochschulentwicklung und zum Innovationsmanagement einzubinden.

Einleitung

Ein Titel der Wochenzeitung DIE ZEIT vermeldete kürzlich (29. 06. 2001):

**Der Boom des Online-Studiums blieb bislang aus.
Die meisten Angebote sind Mogelpackungen.**

Die gesellschaftlichen Erwartungen, die mit den neuen Medien verbunden werden, sind hoch, und wir erleben eine – bis vor kurzem unerwartet hohe – Bereitschaft, Mittel in mediengestützte Lehre zu investieren. In den momentan realisierten Projekten zeigen sich durchweg interessante Ansätze einer „neuen“ Lehre, und tatsächlich setzt sich die Internet-Nutzung, wie eine aktuelle Studie der Sozialforschungsstelle Dortmund belegt, in vielen Bereichen der täglichen Kommunikation in der Hochschule durch (vg. Klatt u.a.,

¹ in: Ludwig J. Issing, Gerhard Stärk (Hg.) *Studieren mit Multimedia und Internet Ende der traditionellen Hochschule oder Innovationsschub?* (Reihe Medien in der Wissenschaft, Bd. 16) Münster: Waxmann Verlag (auf der Basis eines Vortrags gehalten am 12. Juli 2001 an der TU Darmstadt)

2001). Doch der Wirkungsgrad dieser Aktivitäten im Hinblick auf sichtbare und vor allem qualitative Veränderungen im *Lehrbetrieb* bleibt überraschend gering.

So werden digitale Medien zunehmend zu einem Werkzeug, das Wissenschaftler/innen ganz selbstverständlich in ihre Forschungs- und Lehraktivitäten einbeziehen und deren Nutzung den Studierenden ganz natürlich vermittelt wird (zum Status vgl. Schulmeister, 2001). Wenn die Werkzeuge verfügbar sind und beherrscht werden, bedeutet dies für die Lehrenden eine zunächst im Grunde vergleichsweise geringe Veränderung ihrer Arbeitsweise: Sie erstellen statt Literaturlisten nunmehr Begleit-Webs zu ihren Veranstaltungen mit Verweisen auf Texte und Materialien; eigene Skripte, multimediale und interaktive Angebote werden auf Server eingestellt; Tutor/innen betreuen Übungen (zusätzlich) im Internet; Lerngruppen tauschen sich im Internet aus. Diese Werkzeugnutzung der digitalen Medien ist an vielen Orten bereits selbstverständlich und wird sich, so wie in unserer Lebenswelt, verstetigen auch ohne weitergehende Maßnahmen.

Das Problem der Nachhaltigkeit

Ansätze zur nachhaltigen *Veränderung* von Lehre mit neuen Formen mediengestützten Lernens sind dagegen bislang nur punktuell sichtbar. Oft enden Bemühungen zu didaktischer Reform mit dem Ende von Projektförderungen. Insofern muss mit der jetzt einsetzenden neuen Qualität der Förderung von Medienprojekten durch Bund und Länder – bereits heute – gefragt werden, wie und mit welchen Maßnahmen die Nachhaltigkeit dieser Förderaktivitäten perspektivisch sichergestellt werden kann.

Die Problematik der Nachhaltigkeit ist fraglos eine äußerst vielschichtige Thematik, die aus unterschiedlichen Sichtweisen angegangen werden kann und mit den unterschiedlichen Sichtweisen auch zu andersartigen Antworten führt. Aus mediendidaktischer Sicht geht es etwa um die Fragen, wie mediengestütztes Lernen neue Lernqualitäten oder einen gesteigerten Lernerfolg ermöglicht. Doch es scheint zunehmend wichtig, diese Fragen in Beziehung zu setzen mit der Problematik, wie Lehre und lehrbezogene Dienstleistungen zu organisieren sind: Wie organisieren wir die Wertschöpfung universitärer Bildung und wie können wir neue Ansätze in diesen Prozess integrieren? Dies verweist auf hochschulpolitische Fragen, die einerseits strategische Ziele und Vorgehensweisen einzelner Hochschule betreffen und andererseits die Hochschulpolitik eines Landes als Ganzes. Im Folgenden geht es also die Frage, welche Veränderungen erforderlich sind, um mediengestützte Ansätze nachhaltig in der Lehre verankern zu können?

Organisation der Lehre – von der traditionellen Lehre zur mediengestützten Lehre

Betrachten wir zunächst die traditionelle Hochschullehre. Vereinfacht formuliert steht im Mittelpunkt die Lehrperson: *Sie* definiert die Lehrinhalte, *sie* führt die Lehre durch und prüft die Lernergebnisse. Schnittstellen zu andern Einrichtungen und Dienstleistungen sind vorhanden, sie prägen aber den Prozess relativ wenig. Wir können von einem Vorherrschen des „Lehrstuhlprinzip“ sprechen. Der Lehrstuhl ist die im Grunde überraschend autonome, zentrale Instanz bei dieser Organisation. Tatsächlich hat dies einige Vorteile, wie z.B. die Möglichkeit schnell auf aktuelle, wissenschaftliche Inhalte zu reagieren oder

die geringe Abhängigkeit von anderen Instanzen. (Der Defekt des Overhead-Projektors ist ärgerlich, führt aber nicht zum Abbruch eines Seminars.)

Hochschullehre - traditionell



Lehrstuhlprinzip

weiter ▶

Mediengestützte Lehre, damit schließe ich alle Szenarien der Mediennutzung also auch hybride Lernarrangements ein, bedeutet zunächst, dass die Prozesse komplexer werden und vor allem die an der Realisation beteiligten Rollen vielfältiger werden. In der Regel steigt, vereinfacht gesagt, die Notwendigkeit zu einer arbeitsteiligen Organisation.

Zur Tradierung des Lehrstuhlprinzips bei der Medienproduktion

Eine Anmerkung: Vergleicht man die „professionelle“ Medienproduktion außerhalb der Hochschule mit der üblichen Organisation von Medienprojekten in Hochschulen, fällt u.a. folgendes auf: An Hochschulen ist die Arbeitsteiligkeit überraschend gering, es dominiert der Einzelkämpfer bzw. Varianten von „Einzelkämpfertum“. Der Wissenschaftler, eigentlich der Sachexperte, wird zum Programmierer, der sich ein bisschen mit Screen-Design beschäftigt und in den Abendstunden auch noch einen Web-Server managt. Das Problem ist dabei, dass die erforderlichen Kompetenzen für die Fertigstellung eines hochwertigen Medienproduktes in der Regel so vielschichtig sind, dass sie selten in einer Person zusammenfallen. Die Aneignung aller notwendigen Teilkompetenzen ist für den Einzelnen unrealistisch bzw. mit einem im Grunde übertrieben hohen Zeitaufwand verbunden.

Mediengestützte Lehre

Phasen	Rollen/Aufgaben
Analyse Rahmenbedingungen, Zielgruppenanalyse ...	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Didaktisches Design ☒ Spezifikation von Lehrinhalten ☒ Fachautor/innen, Lektorat
Konzeption Aufbereitung der Lehrinhalte ...	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Medien-/Grafik-Design ☒ Software-Entwicklung
Entwicklung mediales/hybrides Lernangebot	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Medientechnik, AV-Produktion ☒ Webmaster
Durchführung Tele-Seminar, Tele-Vorlesung virtuelles Labor ...	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Tn-Verwaltung ☒ Studienberatung
Evaluation Lernerfolg, Qualitätskontrolle ...	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Tutoring ☒ Prüfungsmanagement ☒ Testung, Qualitätssicherung

Um einem möglichen Missverständnis zu begegnen: Die professionelle Medienproduktion erzielt keineswegs immer qualitativ bessere oder kostengünstigere Ergebnisse als der Einzelkämpfer, was sich z. B. bei Wettbewerben nachprüfen lässt. Insofern darf der Begriff der Professionalität nicht mit Qualität verwechselt bzw. gleichgesetzt werden. Das wesentliche Problem des Einzelkämpfertums bleibt vielmehr, dass es in verschiedener Hinsicht schlicht zu *riskant* ist und keine Mechanismen vorhält, um mögliche Probleme bei der Projektarbeit zu bewältigen, oder um ein bestimmtes, einmal erfolgreiches Vorgehen wiederholbar und auf andere Projekte übertragbar zu machen, um so über längere Sicht Effizienz zu erzeugen.

Insofern ist die Anbindung der Medienprojekte an Lehrstühle wegen der traditionellen Dominanz des Lehrstuhlprinzips zwar verständlich, aber wenig problemadäquat.

Organisation der Medienförderung in Projekten

Stellen wir eine weitere Frage: Wieso organisieren wir den Wandel hin zu einer mediengestützten Lehre überhaupt in Form von Projekten? Was sind grundsätzlich die Merkmale eines Projektes? In der Organisationstheorie gilt – wenig umstritten – folgende Definition: „Ein Projekt ist ein *zeitlich befristetes* Vorhaben, das für ein spezifisches, umrissenes Problem *zusätzlich organisiert* wird, und darauf angelegt ist, sich mit der Lösung des Problems aufzulösen.“ (Schanz, 1994).

Typische Bestandteile von Projekten sind: die Medienkonzeption und –entwicklung, der Medieneinsatz in der Lehre und die Mediendistribution (einschl. Wartung, Pflege etc.). Nur der erste Aspekt hat einen projektartigen Charakter, der Medieneinsatz in der Lehre ist jedoch nun einmal Kernaufgabe und Daueraufgabe der Hochschule. Doch die Vorhaben im Hochschulsektor sind ja nur bedingt an der Medienproduktion selbst interessiert, ihnen muss es letztlich um die Erprobung und Nutzung von Medien in der Lehre gehen.

Die ist allerdings eine essentielle Kernaufgabe der Hochschule und lässt sich damit kaum als zeitlich befristetes Projekt definieren. Durch die Befristung der Projekte ergibt sich das Problem, dass deren Fokus in der Regel auf der *Medienproduktion* liegt. Nicht selten werden Medienproduktionen in Projekten erfolgreich realisiert, ihr Einsatz in der Lehre scheitert jedoch an dem Auslaufen des Projektes. In diesem Fall tendiert der *didaktische* Nutzen eines solchen (scheinbar erfolgreichen) Projektes gegen Null. Ebenso problematisch sind Projekte, die Medien erfolgreich produzieren und auch erproben konnten, deren Ergebnisse aber nicht angemessen an anderen Orten nutzbar gemacht werden. Für eine solche Dissemination und „Vermarktung“ der Projektergebnisse sind Lehrstühle und Institute in der Regel aber nicht vorbereitet. Ein weiteres Problem ist die mangelhafte Pflege von Produkten. D.h. es existieren keine Mechanismen, wie die Weiterentwicklung der Materialien (und sei es lediglich die Portierung auf neue Betriebssystemversionen) geschehen kann. Diese Wartungs- und Pflegekosten betragen im Grunde lediglich einen Bruchteil der Anfangsinvestition, erhöhen aber ganz wesentlich die Nutzungsdauer des Produktes und damit den hochschuldidaktischen Wirkungsgrad der Investition.

Eine Endabnahme, Vermarktung und Pflege von Produkten ist bei den meisten Förderprogrammen nicht vorgesehen. Bei der Forschungsförderung ist davon auszugehen, dass Wissenschaftler *selbst* ein Interesse an der optimalen Vermarktung ihrer Ergebnisse (sprich: Publikation in hochwertigen Zeitschriften) haben. Bei didaktischen Medien verfügt ein Projektleiter dagegen weder über Strukturen, Erfahrungen oder Anreize, für einen möglichst breiten und erfolgreichen Einsatz der Lernmedien zu sorgen. Es muss eine andere Instanz für die „Vermarktung“ entsprechender Ergebnisse verfügbar sein. Vermarktung meint dabei vor allem die Sammlung und Systematisierung der Materialien, sowie die Information von Fachkollegen und Zugänglichmachung der Materialien insbesondere im Internet.

Die Organisation der medienbezogenen Aktivitäten in „Projekte“ ist somit für die *Initiierung* des Wandels durchaus geeignet, sie orientiert sich damit an bestehenden Strukturen und setzt auf dem etablierten „Lehrstuhlprinzip“ auf. Es wird jedoch sichtbar, dass die nächsten Schritte zu einer nachhaltigen Etablierung mediengestützter Lehre andere Maßnahmen ergreifen muss und andersartiger organisationaler Rahmenbedingungen bedarf.

Fassen wir zusammen. Der Übergang von der traditionellen Lehre zur mediengestützten Lehre impliziert eine Reihe von Veränderungen:

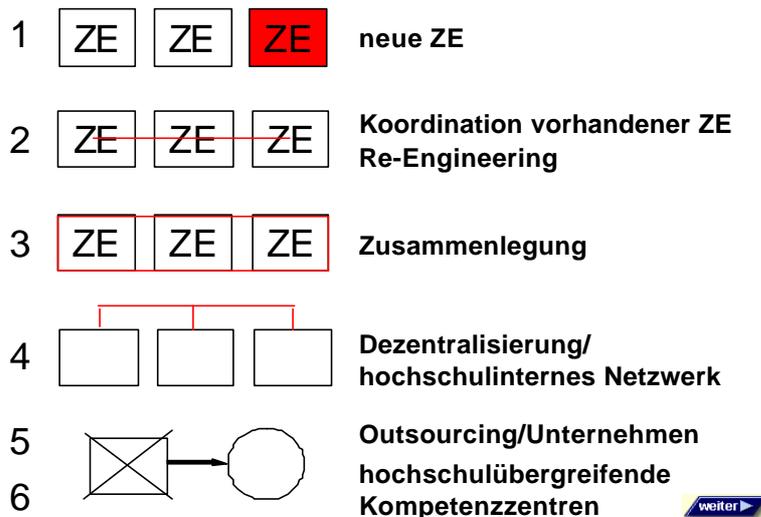
- Die Komplexität der Organisation steigt.
- Die Notwendigkeit zur Arbeitsteiligkeit wird dringlicher; das vorherrschende Lehrstuhlprinzip ist damit „überfordert“.
- Die projektartige Organisation von Medienaktivitäten wird fraglich.
- Die lehrbezogenen Dienstleistungen erfordern eine Re-Organisation.
- Didaktische Medienaktivitäten sind als Bestandteil umfassenderer Ansätze einer *eUniversity* zu diskutieren, in der auch alle Verwaltungs- und Kommunikationsprozesse berücksichtigt werden.

Varianten der Re-Organisation

Nur kurz angedeutet werden soll an dieser Stelle, welche Varianten zur Organisation entsprechender medien- und lehrbezogener Dienstleistungen denkbar wären (vgl. dazu Kerres, 2001b):

- Die Einrichtung einer neuen zentralen Einheit an einer Hochschule, die Projekte an Lehrstühlen und Instituten unterstützt (insbesondere im Bereich der Mediendidaktik).
- Die Koordination bereits vorhandener zentraler Einrichtungen (wie Rechenzentrum, Medienzentrum, Hochschuldidaktische Zentren etc.), die ihre gesamten Prozesse neu strukturieren und stärker als gemeinsame Dienstleistung anbieten.
- Die Umbenennung und Zusammenlegung zentraler Einrichtungen, die zur Zeit an manchen Hochschulen stattfindet. (Ein Auswechseln von Türschildern kann dabei nicht als Re-Organisation gelten.)
- Die Dezentralisierung von medienbezogenen Dienstleistungen innerhalb der Hochschule, also z.B. die Anbindung an Mediendienste an eine medienwissenschaftliche Fakultät, die in diesem Rahmen selbst Forschungs- und Entwicklungsarbeiten betreibt.
- Die Auslagerung von Dienstleistungen an externe Einrichtungen, sei es an private Unternehmen oder hochschulübergreifende Kompetenzzentren.

Varianten der Organisation



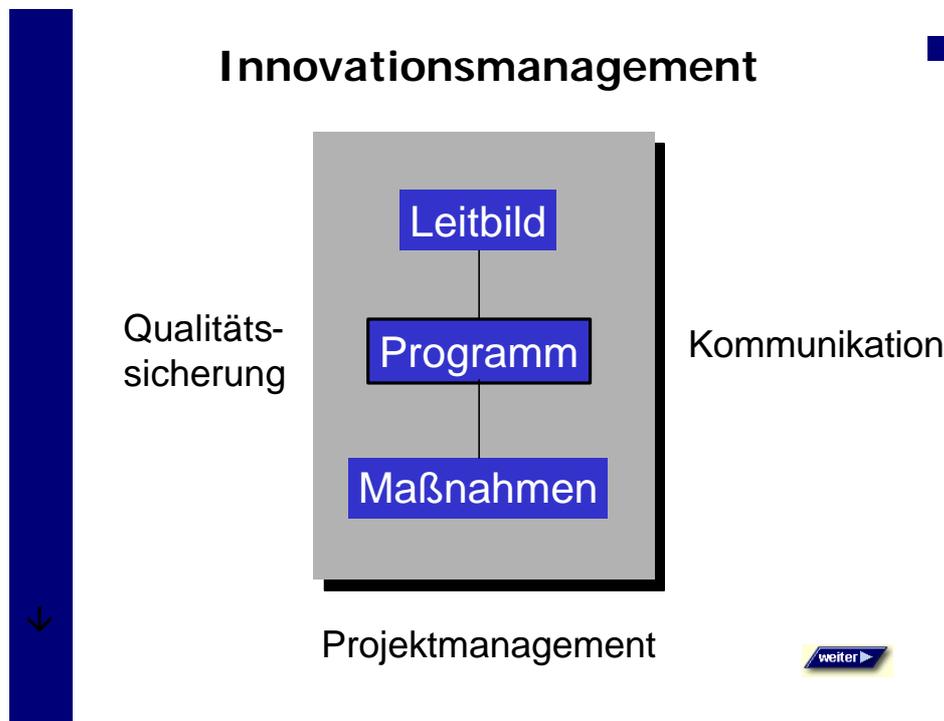
Change Management

Die Veränderungsprozesse sind bislang vor allem von Seiten der Ministerien initiiert worden. Die ausgeschriebenen Förderprogramme geben die Ziele und den Rahmen für mögliche Maßnahmen vor. Die Programme werden zwar in der Regel unter Einbeziehung des wissenschaftlichen Sachverständigen an den Hochschulen formuliert, die an den Hochschulen letztlich agierende Instanz ist der einzelne Lehrstuhl. Es handelt sich damit um

eine bottom-up Strategie, bei der man sich erhofft, dass die einzelnen Projekte in irgendeiner Weise im Rahmen ihrer Institution Wirkung entfalten. Genau dies ist jedoch vielfach nicht der Fall, da die Institutionen entsprechende Vorhaben als zeitlich vorübergehendes Phänomen nicht selten „absondern“. Ein nachhaltiges Change Management erfordert deswegen top-down Elemente, mit der die Institution ihre Ziele präziser benennt und selbst als agierende Instanz eigene Maßnahmen spezifizieren kann. Notwendig erscheint eine Intensivierung solcher strategischer Ansätze auf der Ebene der Rektorate und Fakultäten.

Die Veränderung von Prozessen und Strukturen in der Hochschule ist schwierig, denn das System Hochschule hat über Jahrzehnte äußerst effiziente Mechanismen der Strukturbeherrschung entwickelt, welche jegliche Veränderungsversuche im Keim ersticken können. Dennoch ist es für die dauerhafte Integration mediengestützter Ansätze in der Lehre erforderlich, diese Überlegungen konsequent zu verfolgen und dabei einzubinden in übergreifende strategische Überlegungen. Denn organisationale Maßnahmen sind immer abzuleiten von grundsätzlichen Überlegungen zur Hochschulentwicklung.

Diesen Zusammenhang zwischen Medienentwicklung und Hochschulentwicklung, der insbesondere von Müller-Böling (2000) und dem CHE, Gütersloh, betont wird, führt zu einer Ausweitung der Sichtweise. Es geht nicht mehr nur um innovative Ansätze mediengestützter Lehre, sondern um die Implementation nachhaltiger Innovation in einer Bildungsorganisation. Das Management von Innovationen macht es erforderlich von einem visionären Leitbild ein Programm abzuleiten, das ein Bündel von Maßnahmen in ihrer Beziehung untereinander aufzeigt. Hinzu kommen eine Reihe von Aktivitäten, wie Qualitätssicherung, Kommunikation und Projektmanagement



Im Mittelpunkt der Innovation steht die Formulierung eines *Programms* und im Folgenden wird auf die Frage eingegangen, wie ein Programm formuliert werden kann, dass mediengestützte Lehre nachhaltig an Hochschulen verankern hilft.

Das magische Viereck mediendidaktischer Innovation

Im Folgenden sind die Felder skizziert, die ein solches Programm adressieren muss:

- Zum einen geht es um die infrastrukturellen Voraussetzungen für mediengestützte Lehre. Die Verfügbarkeit technischer Ausstattungen steht im Vordergrund vieler Förderprogramme, denken wir an das „Computer-Investitionsprogramm“ oder „Schulen ans Netz“. Doch Infrastruktur meint mehr als Geräte, es bezieht Prozesse und Dienstleistungen mit ein.
- Erst mit der Verfügbarkeit solcher Infrastruktur wird oft die Notwendigkeit erkannt, dass deren Nutzung auch bestimmte Qualifikationen und organisationale Einheiten erforderlich macht (Personal- und Organisationsentwicklung).
- Mediengestützte Lehre erfordert schließlich aufbereitete Lernmaterialien, die entwickelt und angemessen distribuiert werden müssen. Es ist eine Entscheidung zu treffen, ob Eigenproduktionen sinnvoll sind oder die Übernahme/ Anpassungen fremder Entwicklungen effizienter sind.
- Schließlich ist die didaktische Reform ins Auge zu fassen: Welche neuen Formen des Lernens und Lehrens wollen wir tatsächlich anstreben? Welche Lehrinhalte eignen sich für die mediengestützte Lehre besonders?

Diese vier Bereiche sind bei der Formulierung eines Programms in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen. Sie lassen sich nicht isoliert verfolgen und können auch nicht gegeneinander ausgespielt werden, – sie bedingen sich untereinander. Die Bezeichnung *Magisches Viereck mediendidaktischer Innovation* (vgl. Kerres, 2001a) soll deutlich machen, dass die skizzierten Aktivitäten in ein 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 zielführend, 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 mit welcher (neuen?) Methoden vermittelt werden? Denn die mit den Medien verknüpften Hoffnungen auf ein *anderes* Lernen machen es notwendig, sich mit dem Problem didaktischer Reform und damit gleichzeitig auch dem Widerstand gegen solchen Veränderungen auseinander zusetzen: Wollen wir wirklich konsequent neue Wege des Umgangs mit Wissen und Lernen beschreiten?

Programmentwicklung



**Magisches Viereck
mediendidaktischer Innovation**



Die Einführung alternativer Methoden des Lernens, wie etwa die Hinwendung zu stärker handlungsorientierten, konstruktivistischen Ansätzen, hat weitreichende Implikationen für die betroffenen Individuen und Organisationen. Sie bedeutet 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.

Nun wird es schwer fallen, alle Schritte tatsächlich parallel und gleichzeitig zu implementieren. In der Praxis finden wir ganz oft eine Abfolge von Schritten, so wie ich sie gerade vorgestellt habe: ausgehend von Ausstattungsfragen wendet man sich erst später Fragen der didaktischen Reform zu. Doch genau dies erscheint problematisch. Im Grunde müssten wir darauf bestehen, dass die Frage: Was soll eigentlich mit den neuen Medien in der Lehre erreicht werden? ganz am Anfang steht und alle anderen Maßnahmen sich daraus ableiten müssen.

Konsequenzen

Zugegeben, eine solche strategische Perspektive ist in der Praxis schwierig umzusetzen. Zum jetzigen Zeitpunkt können aber zumindest folgende Konsequenzen für das weitere Vorgehen festgehalten werden:

(1) Es ist notwendig, aber nicht hinreichend, in medientechnische Ausstattung und Medienproduktionen zu investieren. An den meisten Einrichtungen ist die technische Infrastruktur für mediengestützte Lehre durchweg vorhanden, seien es Computerräume für Studierende, Multimedia-Produktionsstätten für Lehrende oder Internet-Anschlüsse auf dem Campus. *Reine* Ausstattungsprogramme werden fraglich, da die Implikationen für die Lehre zunehmend geringer werden, nicht zuletzt wegen der privaten Verfügbarkeit von Computern und vereinfachter Zugänge zum Internet. Investitionen sind vielmehr zu verlagern auf Vorhaben, die an didaktische Reformvorhaben geknüpft sind. Solche Vorhaben

sollten eingebunden sein in strategische Konzepte einer Hochschule oder eines Fachbereichs, ihren Studienbetrieb systematisch und konsequent zu digitalisieren, einschließlich von Verwaltungsfunktionen und der Kommunikation innerhalb eines Fachbereiches.

(2) Es besteht die Notwendigkeit, weiter nach geeigneten didaktischen Modellen für die Konzeption mediengestützter Lehre zu suchen und ihren Einsatz in der Lehre praktisch zu erproben. Dabei sind in den letzten Jahren, nicht zuletzt mit den Jahrestagungen der Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft (GMW), manches an Erkenntnissen zutage gebracht worden. Wir wissen heute sehr viel mehr über zielführende Ansätze und Modelle didaktischer Medien. Wir sollten aber stärker als bisher, laufende Projekte und vorliegende Ergebnisse in aller Ernsthaftigkeit kritisch nach ihren wirklichen Implikationen für die Lehre befragen. Wir können uns nicht mehr zufrieden geben mit erfolgreich realisierten Multimedia-Applikationen, es muss um die immer wieder versprochenen neuen Qualitäten für das Lernen gehen. Dieser kritische Blick wird dazu führen, genauer die vielfach beschworenen Potenziale der Medien zu erkennen, und auch wann und wie sich diese Potenziale tatsächlich in der Realität umsetzen lassen.

(3) Dabei wird deutlich, dass wir uns, stärker als bisher, den Rahmenbedingungen mediengestützter Lehre zuwenden müssen. Denn wir alle erleben es, dass interessante, ja zukunftsweisende Ansätze der mediengestützten Lehre in der Alltagsrealität der Hochschullehre scheitern. Im Grunde wissen wir überraschend wenig über die organisationalen Voraussetzungen für erfolgreiche Medienprojekte: Unter welche Rahmenbedingungen funktioniert mediengestützte Lehre? So einfach die Frage klingt, die Antwort ist sicherlich komplex. Dennoch können wir diese Problematik nicht vernachlässigen. Auch die Mediendidaktik ist hier gefordert ihren Blick auszuweiten von der Gestaltung des Mediums hin zu der Gestaltung der Rahmenbedingungen mediengestützten Lernens.

(4) Ein wesentliches Merkmal der kommenden Phase liegt wohl darin, dass die Hochschulen zunehmend selbst überlegen müssen, wie und wo sie mit mediengestützten Verfahren welche Ziele verfolgen wollen. Das Thema wird zu einer Frage der Hochschulentwicklung und interner Entscheidungsprozesse. D.h. letztlich werden Medienprojekte im Rahmen der „normalen“ Globalhaushalte zu diskutieren sein, denn mediengestützte Lehre wird ja zu einem „normalen“ Element der Lehre. Wegen der nicht unerheblichen Investitionen, die in diesem Sektor zum Teil notwendig sind, werden dann von den Hochschulen Kooperationen initiiert werden, und diese Kooperationen werden stärker konvergent angelegt sein, wenn die eigenen Haushaltsmittel investiert werden.

Auf hochschulübergreifender Ebene wird dagegen zu klären sein, welche Support-Strukturen notwendig sein werden, 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. Der größte Nachholbedarf existiert in Deutschland sicherlich bei Strukturen zur Dissemination und Vermarktung von Medien innerhalb und außerhalb von Hochschulen, auch für die wissenschaftliche Weiterbildung.

Das Thema Medien in der Wissenschaft ist nun nicht mehr eine Herausforderung für die Pioniere, die in geschützten Räumen ein Experimentierfeld für die Verfolgung ihrer Fragestellungen finden. Stärker als bisher müssen wir zugehen auf Fachkolleg/innen, um sie in mediendidaktische Reformvorhaben einzubinden, ja wir müssen es zum Thema von Instituts- und Fakultätssitzungen machen, um eine breitere Basis für mediengestützte Vorhaben in der Lehre zu finden. Die Zeit der Einzelkämpfer nähert sich dem Ende: Erfolgreich positionieren werden sich die Einrichtungen, denen es gelingt, mediengestützte Leh-

re nicht als Projektvorhaben Einzelner zu belassen, sondern die sich überlegen, wie sie mediengestützte Information und Kommunikation in allen ihren Funktionen so verankern, dass sie ihre Kernaufgaben Forschung und Lehre davon profitieren.

Fassen wir zusammen:

1. Investitionen in Medianausstattung und Medienproduktionen sind notwendig aber nicht hinreichend.
2. Erforderlich sind Überlegungen zur Re-Organisation lehrbezogener Dienstleistungen.
3. Didaktischen Medienaktivitäten sind einzubetten in übergreifende Aktivitäten zu einer eUniversity.
4. Didaktischer Medienaktivitäten sind im Kontext strategischer Hochschulplanung und eines umfassenden Innovationsmanagements zu diskutieren.

Schlussbemerkung

In fünf Jahren ist der Spuk vorüber! So der Ausruf von manchen Kollegen, auch aus meinem Fachgebiet der Erziehungswissenschaft. Manchen Kollegen erscheint es tatsächlich wie ein Spuk: Da werden hunderte Millionen Euro für Medien ausgegeben, wo doch die Dächer der Universitäten undicht sind, Stühle für Seminarräume fehlen und die Verfügbarkeit eines Overhead-Projektors im Seminarraum wie ein großes Privileg gehandelt wird. Und die schönen *Beamer* an den Decken der Hörsäle führen ein trauriges Dasein. Stark vernachlässigt leiden sie unter der mangelnden Beachtung des Lehrpersonals und schreien nach Erneuerung, lange bevor ihre Betriebsstundenzähler richtig warmgelaufen sind. Server stehen in dunklen Kammern, kaum genutzt, belächelt, eine Spielerei für Freaks. Die glitzernden Medienprojekte lodern wie Strohfeuer: Mit viel Tamtam gestartet, mit teilweise beachtlichen Ergebnissen abgeschlossen, enden sie nach dem Motto: Wir haben viel gelernt – und kehren zum eingefahrenen Alltag der Hochschullehre zurück. Dieser Spuk, den wir „Multimedia in der Lehre“ nennen, wird er tatsächlich in fünf Jahren vorbei sein, wie die Fundamental-Kritiker, die immer schon wussten, das Medien und Bildung sich nicht vertragen, hoffen und manche Skeptiker, die sich um den Erfolg der Investitionen sorgen, befürchten?

Wir müssen uns klar werden, dass die bislang isolierten Medienprojekte selbst nicht von alleine zu einer Erneuerung der Hochschullehre führen werden. Wir müssen vielmehr sehr viel intensiver als bisher darüber nachdenken, welche übergreifenden Strategien notwendig sind, um die angestrebten Potenziale der neuen Medien im Alltag dauerhaft wirksam werden zu lassen.

Literatur:

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

Kerres, M. (2001b). Neue Medien in der Lehre: Von der Projektförderung zur systematischen Integration. *Das Hochschulwesen. Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik*.

Klatt, R., Gavriilidis, K., Kleinsimlinghaus, K., & Feldmann, M. (2001). *Nutzung elektronischer wissenschaftlicher Information in der Hochschulausbildung. Barrieren und Potenziale der innovativen Mediennutzung im Lernalltag der Hochschulen*. Dortmund: Sozialforschungsstelle.

Müller-Böling. (2000). *Neue Medien in der Hochschule: Optionen wahrnehmen - Chancen gestalten* (<http://www.che.de/assets/images/UniwMueBoe.pdf>). Gütersloh: CHE.

Schanz, G. (1994). *Organisationsgestaltung. Management von Arbeitsteilung und Koordination*. München: Vahlen.

Schulmeister, R. (2001). *Virtuelle Universität. Virtuelles Lernen*. München: Oldenbourg Verlag.

Autor:

Prof. Dr. Michael Kerres, Bochum

Ruhr-Universität Bochum

Institut für Pädagogik

44780 Bochum

<http://www.kerres.de> michael@kerres.de