

Erfahrungsbericht mundi consulting
Multimedia-Implementation an Hochschulen
Siegen, im Oktober 2000

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorbemerkung	3
1. Strategien oder "Tun wir die richtigen Dinge?"	4
2. Prozesse oder "Tun wir die Dinge richtig?"	6
3. Strukturen oder "Wer macht was wo?"	8
4. Ressourcen oder "Was darf es kosten?"	10
5. Fazit: Weniger ist mehr	10

1. Strategien oder "Tun wir die richtigen Dinge?"

Multimedia als Element der Hochschulentwicklung

Bei allen strategischen Überlegungen ist der Grundsatz zu berücksichtigen, dass die Weiterentwicklung des Bereichs Multimedia nur einen sehr spezifischen, wenn auch immer wichtiger werdenden Teil der Gesamtentwicklung jeder Hochschule ausmacht. Bei einer Betrachtung der Hochschulentwicklung primär unter dem Gesichtspunkt des Einsatzes von Multimedia besteht die Gefahr, alle anderen Aspekte diesem Gesichtspunkt unterzuordnen. Um dieser Gefahr vorzubeugen, müssen strategische Optionen für den Einsatz von Multimedia mit einer Gesamtstrategie jeder Hochschule abgeglichen werden können.

Ausgangssituation: Multimedia an deutschen Hochschulen

Die Multimedia-Praxis an deutschen Hochschulen ist z.Zt. stark geprägt von technisch-disziplinärer Selbstreferentialität (Informatiker bieten multimediale Angebote für Informatiker an, etc.) auf der einen Seite und einem Manko an Mediendidaktik bzw. -pädagogik auf der anderen Seite. In dieser - wenn auch aufgrund der dem Medium selbst inhärenten Entwicklungsdynamik mitunter sehr produktiven - „Gemengelage“ von Technikeuphorie und Didaktikdefizit fällt es nicht leicht, aus einer hochschulstrategischen Gesamtsicht heraus eine optimale Funktion für den Multimedia-Einsatz in Studium und Lehre zu bestimmen. Ähnlich wie die Entstehung neuer Wissenschafts- und Technologiefelder bedarf auch die Entwicklung und Nutzung qualitativ hochstehender Multimedia-Anwendungen einer gewissen quantitativen Vielfalt, bis dass - bildlich gesprochen - die „Spreu vom Weizen getrennt“ werden kann.

Strategisches Prozessmanagement

Diese Ausgangssituation sollte nicht dazu verleiten, den Dingen ihren freien Lauf zu lassen; gleichzeitig wird es aber nicht möglich sein, durch einzelne Strategiefestlegungen oder Strukturentscheidungen allein die Multimedia-Entwicklung und -Anwendung zu steuern. Es geht vielmehr darum, durch gezielte Interventionen auf Basis einer längerfristigen Gesamtzielsetzung ohnehin laufende Prozesse in eine gewünschte Richtung zu lenken, nicht erwünschte Prozesse zu stoppen oder neue Prozesse zu initiieren.

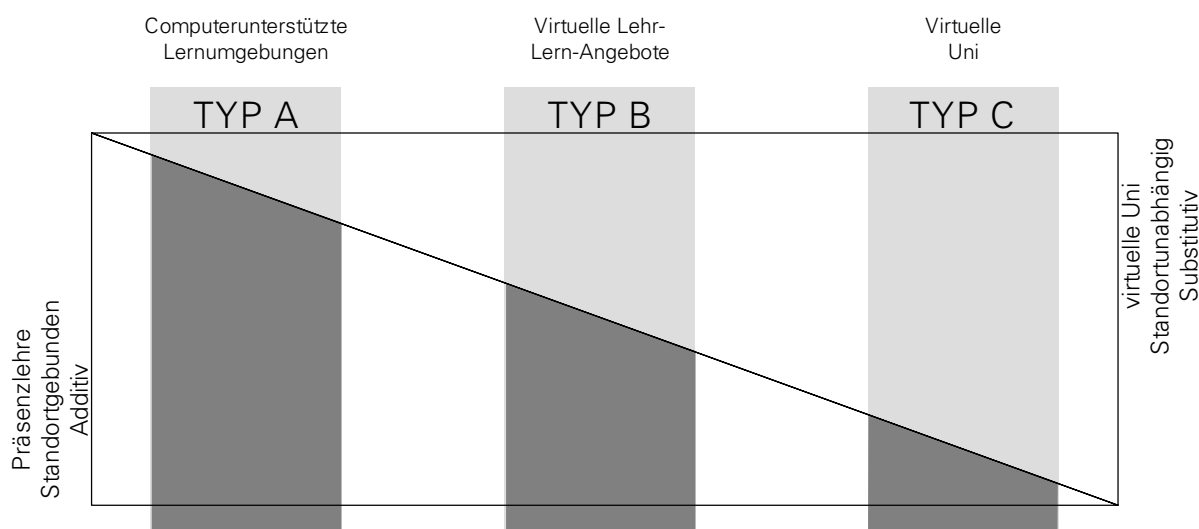
Strategische Optionen

Es lassen sich drei allgemein formulierte Entwicklungstypen für den Einsatz von Multimedia an Hochschulen unterscheiden:

- Typ A: Förderung der Entwicklung von computerunterstützten Lernumgebungen
- Typ B: Entwicklung einzelner virtueller Lehr-Lern-Angebote
- Typ C: Eintritt in eine Virtuelle Universität

Diese Grundtypen lassen sich als Stufen auf einer allgemeinen Entwicklungslinie ausgehend von klassischen Präsenzuniversitäten beschreiben. Nach unserem Verständnis kann Typ B ein Zwischenstufe sein auf dem Weg von Typ A (vorwiegend standortgebundene, Präsenzlehre, fallweise additiv ergänzt) zu Typ C (Ersetzung der Präsenzlehre durch virtuelle, standortunabhängige Lehre). Es besteht allerdings keine Notwendigkeit, den Weg von A über B nach C zu gehen. Alle drei Alternativen beinhalten für sich genommen schon beträchtliches Entwicklungspotential; jede Hochschule muß individuell klären, welcher Entwicklungstyp kurz-, mittel- und langfristig für die eigenen übergeordneten strategischen Ziele geeignet ist.

Das Verhältnis zwischen den drei Strategiealternativen läßt sich durch die folgende Grafik veranschaulichen.



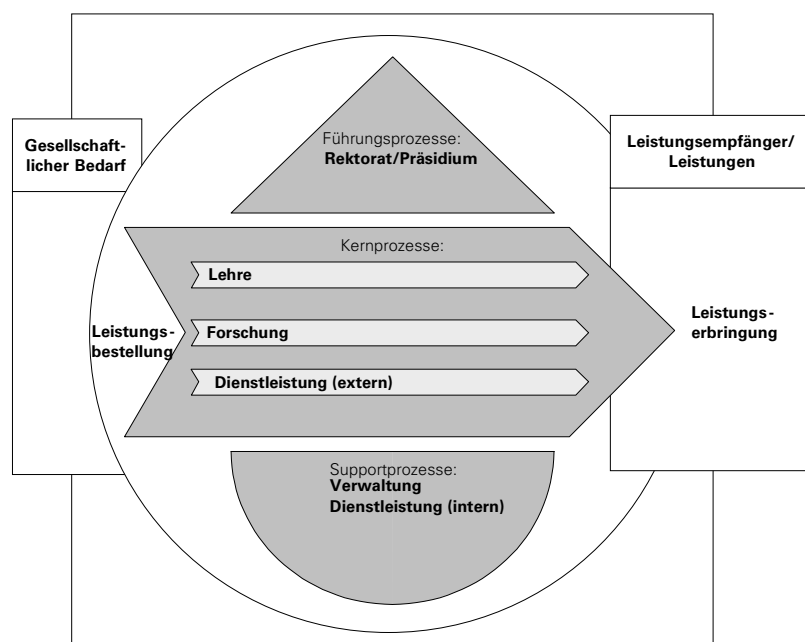
Grafik: Strategiealternativen

Die strategische Frage besteht vor allem darin festzulegen, bis zur welche Stufe der Entwicklung die jeweilige Hochschule strebt. Als eine zusätzliche strategische Option ist auf jeder Stufe die Frage "make or buy?" zu berücksichtigen. Im Extremfall beinhaltet diese Frage beispielsweise bei der Virtuellen Universität die Möglichkeit, ein vollständig eigenständig entwickeltes, universitäres Studiengangangebot aufzubauen, oder völlig auf eigene Angebote zu verzichten und lediglich als Bildungsbroker zu fungieren. Die Wahl der Strategie muss auf einer vorgängigen Analyse der Stärken und Schwächen der jeweiligen Hochschule beruhen.

2. Prozesse oder "Tun wir die Dinge richtig?"

Hochschule als Prozessorganisation

Bei einer Hochschule lassen sich - wie bei jeder anderen Organisation auch - **Kern- und Supportprozesse** voneinander unterscheiden. Im Falle von Hochschulen lassen sich Forschung und Entwicklung, Lehre und Studium sowie Know-how-Transfer (aus der Hochschule heraus) als Kernprozesse und die davon abhängigen und dafür erforderlichen internen Dienstleistungen als Supportprozesse definieren. Der für diese Untersuchung relevante Kernprozess Lehre und Studium findet fast ausschließlich in den Fachbereichen oder zumindest in Verantwortung der Fachbereiche statt. Lehre ist im wesentlichen dezentral organisiert. Weniger eindeutig ist zu bestimmen, welche Supportprozesse für die Unterstützung etwa des Kernprozesses Lehre ebenfalls dezentral an den Fachbereichen und welche zentral angesiedelt werden können und sollen.



Grafik: Hochschule als Prozessorganisation

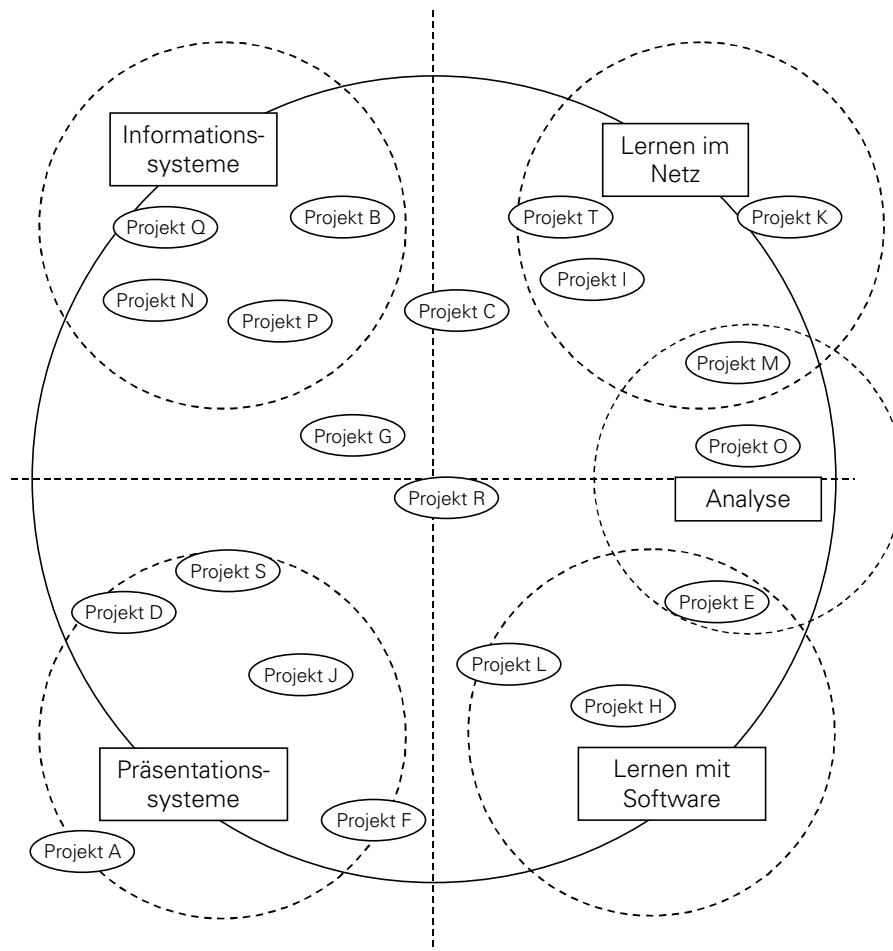
Leitdifferenz: Kernprozess/Supportprozess

Für das strategische Prozessmanagement im Bereich Multimedia ist die Unterscheidung zwischen Kern- und Supportprozessen einer Hochschule ein wichtiger Ausgangspunkt. Dort, wo Multimedia auch genuines Forschungs- oder Lehrgebiet einer wissenschaftlichen Disziplin ist, kann Multimediaentwicklung als Kernprozess betrachtet werden. In diesen Fällen (wie z. B. Wirtschaftsinformatik, Elektrotechnik, Design, Medienwissenschaften, evtl. Sprachwissenschaft etc.) wird die Medienentwicklung gezielt gefördert werden müssen, was immer wieder auch zu Innovationen (Prototypen etc.) führen wird. In allen anderen Disziplinen, die vor-

wiegend Anwendung betreiben (und das wird die Mehrheit sein), übernimmt Multimedia die Funktion eines (inhaltlich und/oder didaktisch fördernden) Supportprozesses. Dieser Supportprozess kann allerdings weitreichende Bedeutung für die Eigenschaft von Forschung und Lehre haben, vergleichbar einem Prozess der „Produktveredelung“ in der Industrie. Zugespielt gehen wir davon aus, dass sich gute „Produkte“ (Forschungs- und Lehrinhalte) durch den Einsatz von Multimedia „veredeln“ lassen; schlechte „Produkte“ demgegenüber werden durch den Einsatz von Multimedia nicht unbedingt besser.

Kompetenz-Cluster

Ausgehend von einer Bestandsaufnahme der Aktivitäten im Bereich Multimedia sollte jede Hochschule eine Kompetenzlandkarte entwickeln und verschiedenartige Kompetenzen in Clustern zusammenfassen. Diese Kompetenzlandkarte gibt Hinweise darauf, welche potentiellen Kooperationspartner miteinander über bereits bestehende Kontakte hinaus ins Gespräch gebracht werden können und sollten, wenn in den jeweiligen Themenfeldern Fortschritte erzielt werden sollen.

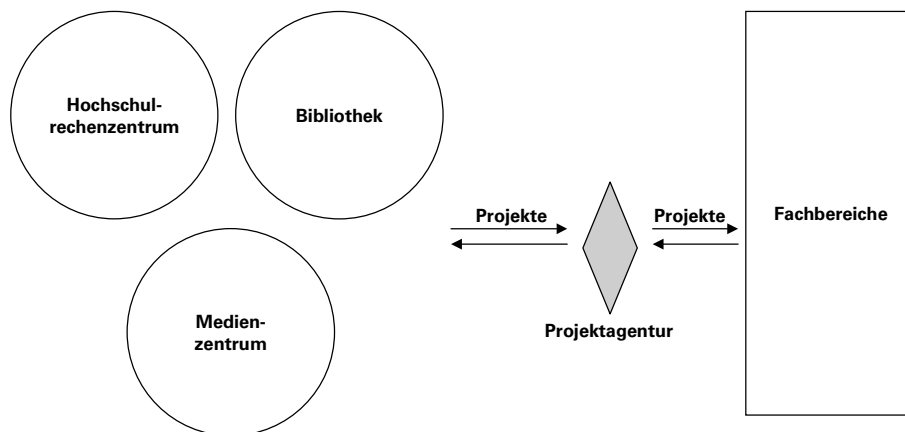


Grafik: Beispiel für Kompetenzcluster

3. Strukturen oder "Wer macht was wo?"

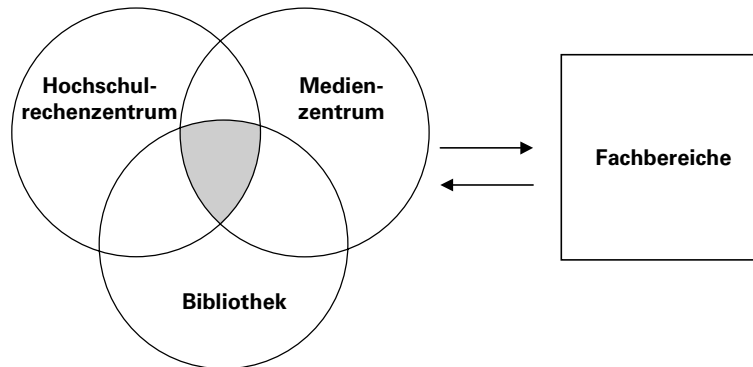
Natürlich sind für alle Maßnahmen zur Hochschulentwicklung im Bereich Multimedia die jeweils vorhandenen zentralen Einrichtungen wie Bibliotheken, Hochschulrechenzentren, Medienzentren etc. von gesteigertem Interesse, insbesondere bei Berücksichtigung und ggf. bei einer Neuausrichtung der Leitdiffferenz zwischen Kern- und Supportprozessen. Jede Hochschule muß entscheiden, welche Aufgabenverteilung für den Supportbereich welche strukturelle Basis erfordert. Die Rahmenbedingungen für diesen Entwicklungsspielraum wurden in einzelnen Bundesländern bereits durch Deregulierung geschaffen, indem die Zentralen Einrichtungen als solche in den Hochschulgesetzen gar nicht mehr auftauchen. Denkbar sind prinzipiell verschiedene Varianten:

Variante A: Schaffung einer Koordinationsstelle



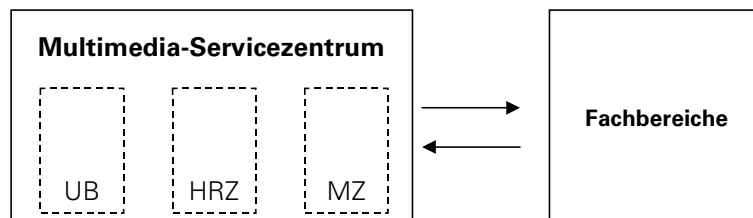
Zur Optimierung der Koordination aller Aktivitäten im Bereich der Entwicklung multimedialer Lehr- und Studiensysteme ist als ein Modelle die Schaffung einer zentralen Projektagentur denkbar, die hochschulintern und -extern Kompetenzen vermittelt und Service-Leistungen anbietet.

Variante B: Gemeinsames Schnittstellen-Management/Arbeitsgruppe



Dieses Modell sieht eine stärkere Kooperation auf der Ebene der Zentralen Einrichtungen selbst vor, ohne diese als solche umzustrukturieren. Der Bereich Multimedia in der Lehre ist weiterhin eines von vielen mehr oder weniger gleichrangigen Aufgabengebieten der Zentralen Einrichtungen, welches allerdings aufgrund der besonderen Anforderungen und der raschen Entwicklung in diesem Bereich eine stärkere Bündelung der Kompetenzen erforderlich macht.

Variante C: Multimedia-Servicezentrum



Wird der Entwicklung multimedialer Lehr- und Studiensysteme eine deutlich größere Bedeutung für die Hochschulentwicklung beigemessen, ist auch die Schaffung eines Multimedia-Servicezentrums denkbar, das unter seinem Dach bestehende Zentrale Einrichtungen zusammenfaßt.

Die Wahl einer dieser Varianten oder weiterer Varianten hängt von der standortspezifischen Ausgangslage sowie von der im Kernbereich Studium und Lehre verfolgten Gesamtstrategie der Hochschule ab. Kurzfristig sollten auch Umsetzungschancen und -risiken mitberücksichtigt werden, d.h. die Frage, ob und wie es gelingt, durch eine partizipative Vorgehensweise bei den anstehenden Umstrukturierungsprozessen eine Bereitschaft für Veränderungen bei den Beteiligten zu wecken.

4. Ressourcen oder "Was darf es kosten?"

Bei jeder Entscheidung für eine Strategiealternative ist zu berücksichtigen, dass damit ggf. auch eine fundamentale Umstrukturierung der Zusammensetzung der Studierendenschaft verbunden sein kann. Unter anderem auf diesem Wege wirkt sich eine Option für eine der skizzierten Varianten auch unmittelbar auf Fragen der Finanzierung aus. In der beruflichen Aus- und Weiterbildung sind die Nutzer auch bereit und in der Lage, Gebühren zu bezahlen, an den Hochschulen ist diese Situation demgegenüber offen. Der immense Entwicklungs- und Betriebsaufwand, der bei einer virtuellen Universität entsteht, stellt insbesondere staatliche Hochschulen vor große Finanzprobleme. Mit einer Kostenreduktion durch Virtualisierung der Lehre ist - sofern die didaktischen und wissenschaftlichen Standards beibehalten oder verbessert werden sollen - vorderhand kaum zu rechnen. Im Gegenteil, sobald für einzelne Angebote nennenswerte Gebühren erhoben werden, wird der Anspruch an die Qualität steigen. Darüber hinaus ist bei einer Virtualisierung der Lehre mit einer geringeren Bindung der Studierenden an einzelne Anbieter zu rechnen.

Die kritischen Größen für die Entwicklung von Multimedia aus einer Hochschule heraus bestimmen sich durch die Kosten für die Videoproduktion, die mediendidaktische Beratung, die Softwareentwicklung und bei netzbasierten Lösungen für die Server und die Vernetzung. Für die hochschulinterne Projektabwicklung ist auch unter dem Gesichtspunkt der Finanzierung diese Multimedia-Entwicklung eine Orientierung an den Kunden- und Nutzerinteressen zu empfehlen. Eine Möglichkeit besteht in der Schaffung eines begrenzten Marktes durch Vergabe von Projektbudgets an Fachbereiche, welche sich bei den verschiedensten hochschulinternen und -externen Partnern erforderliches Know-How und Material beschaffen können.

5. Fazit: Weniger ist mehr

Die deutschen Hochschulen werden - wie auch im Weiterbildungsmarkt, den sie (zu) spät für sich entdeckten - im Markt der virtuellen Hochschulen, wie er sich zur Zeit im angloamerikanischen Raum entwickelt, kaum konkurrenzfähig sein. Die einzige deutsche Fernuniversität jedenfalls, die von ihren Rahmenbedingungen her für ein Online-Studium prädestiniert sein müsste, tut sich bekanntlich trotz massiver finanzieller Unterstützung von Seiten des Landes schwer mit ihrer Ver-Netzung. Erfolgversprechender scheint es derzeit zu sein, die Potentiale einer traditionellen Hochschule (Standortbezug, Präsenzlehre, Forschungsexzellenz, Qualität der Lehre etc.) in strategisch klar definierten (Pilot-)Projekten mit den Chancen virtueller Lehr- und Lernangebote zu koppeln. Ein erfolgreiches Beispiel ist etwa die von vier Hochschulen (Kassel, Göttingen, Leipzig, Saarbrücken) entwickelte und von der Bertelsmann-Stiftung finanzierte WINFO-Line. Die aus dieser Kombination entstehenden Synergien können die Profilbildung einer Hochschule - das Erarbeiten bestimmter Alleinstellungsmerkmale - massiv fördern. Darüberhinaus werden die Hochschulen im Bereich virtueller Lehr-/Lernangebote - wie auch die Entwicklung in der Privatwirtschaft, z.B. bei den Banken zeigt - in Zukunft vermehrt auch überregional kooperieren müssen.