

## Bewertungsbericht

### IWF Wissen und Medien gGmbH (IWF)

#### Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassende Bewertung und Bedeutung der Einrichtung .....	B-2
2. Auftrag, Aufgaben, Arbeitsschwerpunkte .....	B-2
3. Struktur und Organisation .....	B-6
4. Mittelausstattung, -verwendung und Personal .....	B-7
5. Nachwuchsförderung und Kooperation .....	B-8
6. Arbeitsergebnisse und fachliche Resonanz .....	B-9
7. Umsetzung der Empfehlungen des Wissenschaftsrats .....	B-13
8. Zusammenfassung der Empfehlungen der Bewertungsgruppe .....	B-14

Anhang: Mitglieder und Gäste der Bewertungsgruppe

## 1. Zusammenfassende Bewertung und Bedeutung der Einrichtung

Die IWF Wissen und Medien gGmbH vollzog in den vergangenen Jahren – basierend auf Empfehlungen des Wissenschaftsrats und einem Neustrukturierungskonzept – eine inhaltliche und organisatorische Neuorientierung. Ziel der Evaluierung ist es zu prüfen, inwieweit dieser Profil- und Strukturwandel erfolgreich verlaufen ist und die IWF heute den Anforderungen an eine zukunftsfähige, überregional wirkende Serviceeinrichtung gerecht wird.

Die IWF hat in den letzten Jahren teilweise die Voraussetzungen für die Umsetzung des neuen Auftrags „Wissenstransfer“ geschaffen. Die Gutachterkommission sieht sowohl ein Potential für eine erfolgreiche Entwicklung der IWF als auch einen Bedarf in Forschung und Lehre für Leistungen, die die IWF bereits erbringt beziehungsweise künftig erbringen könnte. Gegenwärtig liegen aber nur wenige nachweisbare Arbeitsergebnisse vor, die für eine Bewertung herangezogen werden können. Die vorliegenden Arbeitsergebnisse lassen noch keinen Rückschluss auf das Leistungsniveau zu, das man von einem transferorientierten Mediendienstleister von nationaler Bedeutung erwarten kann.

Die Gutachterkommission sieht sich daher derzeit nicht in der Lage, eine abschließende positive Empfehlung auszusprechen, die zu einer vorbehaltlosen Weiterförderung der IWF führt. Folgender Vorschlag wird von allen Mitgliedern der Kommission mitgetragen: (1) Die IWF soll innerhalb von vier Monaten nach Vorlage dieses Berichts ein strategisches Gesamtkonzept (kurz-, mittel- und langfristige Ziele, Strategien und Serviceleistungen, quantitative Erfolgsfaktoren) und einen darauf aufbauenden Arbeitsplan entwickeln, die beide von der Gutachterkommission begutachtet werden. (2) Sofern diese Vorlagen positiv bewertet werden, wird die Gutachterkommission eine Weiterförderung der IWF mit einer erneuten Evaluierung in drei (bis fünf) Jahren unterstützen; der genaue Zeitraum sollte vom Senat bestimmt werden. (3) Falls die erneute Evaluierung zu keinem positiven Ergebnis kommt, sollte die überregionale Förderung eingestellt werden. Alternativ dazu schlagen einige Mitglieder der Bewertungsgruppe vor, die IWF in private Hände zu übergeben, z. B. indem sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu einem symbolischen Preis zum Kauf angeboten wird.

Die folgende Zustandsanalyse sowie die daraus abgeleiteten Bewertungen sollen das Zustandekommen dieser übergeordneten Empfehlung verdeutlichen. Die IWF sollte die Hinweise und Anregungen nutzen, um ihre Entwicklung zielführend, nachfrageorientiert und adressatengerecht auszurichten.

## 2. Auftrag, Aufgaben, Arbeitsschwerpunkte

Die IWF (damals: Institut für den wissenschaftlichen Film) wurde 1996 vom Wissenschaftsrat evaluiert. In dieser Begutachtung wurde die Leistung des Instituts ausgesprochen kritisch bewertet und eine Schließung empfohlen. Daraufhin wurde ein Neustrukturierungskonzept entwickelt, das 1998 von einer Gutachterkommission des Wissenschaftsrats überwiegend positiv beurteilt wurde. Basierend auf diesem Konzept vollzog die IWF eine grundlegende **Neuorientierung** weg von der Produktion audiovisueller Wissensmedien (AV-Medien), die als Film oder Video zum Verleih und Verkauf bereitgestellt wurden, hin zu transferorientierten Serviceleistungen. Der Empfehlung des Wissenschaftsrats folgend wurde 2001 die Leitungsposition der IWF in gemeinsamer Berufung mit einer Universität besetzt: Der neue Leiter nimmt an der TU Braunschweig die C4-Professur „Medieneinsatz in der Wissenschaft“ im Studiengang Medienwissenschaften wahr. Die inhaltliche Neuausrichtung wurde von einer organisatorischen Um-

strukturierung begleitet. Der Personalbestand wurde halbiert; die institutionelle Förderung entsprechend reduziert und plafoniert.

Mit der Neuorientierung auf transferorientierte Serviceleistungen wurden zwei Hauptaufgaben festgelegt: (1) Transfer audiovisueller Wissensmedien – dazu gehört vor allem, Medien aus der Wissenschaft zu akquirieren, zu optimieren, zu archivieren sowie für Lehre und Forschung zur Verfügung zu stellen. (2) Transfer von Medienkompetenz durch Lehre, Weiterbildung, Beratung und Veranstaltungen. Daneben ist die IWF insbesondere über den Direktor an kooperativen Forschungsprojekten in den Medienwissenschaften beteiligt. Filme und Multimediaprodukte werden nur noch drittmittelfinanziert in Auftrag produziert.

In den letzten Jahren wurde im Rahmen zweier vom BMBF geförderter Projekte die für den Transfer von AV-Medien notwendige Infrastruktur entwickelt und etabliert: Prozesse zur Medienakquirierung, zur technischen und inhaltlichen Optimierung akquirierter AV-Medien sowie zur Archivierung wurden initiiert. Medienkatalog und *Online*-Mediathek wurden aufgebaut, über die die von der IWF angebotenen AV-Medien recherchierbar und bestellbar sind (vgl. Kapitel 6). Entwicklung und Implementierung des zugrunde liegenden Medienmanagement- und Mediensystemsystems verzögerten sich bedingt durch schwerwiegende technische Schwierigkeiten der kooperierenden Firma bei der Umsetzung der Anforderungen. Ferner entwickelte die IWF neue Geschäftsmodelle, z. B. Campuslizenzen und die Einbindung in Bibliothekskataloge, deren Umsetzung 2004 begann. Der Aufgabe „Transfer von Medienkompetenz“ wird in einer Reihe von Aktivitäten nachgekommen (vgl. Kapitel 6).

Die Gutachterinnen und Gutachter beurteilen die Fortschritte seit der letzten Evaluierung unterschiedlich: Mehrheitlich besteht die Meinung, dass die IWF – in Anbetracht der geschilderten Umstände – viel geleistet habe, die Neuorientierung gelungen sei und die Voraussetzungen für die Umsetzung der Aufgabe „Wissenstransfer“ geschaffen worden seien. Die IWF könne – unter Berücksichtigung einer Reihe von Empfehlungen – von diesem Standpunkt aus erfolgreich in die Zukunft starten. Ein Teil der Bewertungsgruppe argumentiert jedoch, dass die IWF ihrem Auftrag nur unzureichend nachgekommen sei. Seit der letzten Evaluierung habe bereits viel Zeit zur Verfügung gestanden, um sich erfolgreich zu etablieren. Unter den gegebenen Umständen sei eine erfolgreiche Neuorientierung zwar schwierig gewesen, die gegenwärtige unbefriedigende Situation könne jedoch nicht allein damit begründet werden. Es habe sowohl an der konsequenten Umsetzung der vorgegebenen Ziele gefehlt als auch an einer systematischen Suche nach zukunftssträchtigen Geschäftsfeldern. Im Übrigen sei die Zukunftsfähigkeit linear strukturierter Medien angesichts der rasanten Entwicklung interaktiver multimedialer Module fraglich.

Aufgabe einer Serviceeinrichtung ist es, wissenschaftsbasierte Dienstleistungen für Forschung und Lehre bereitzustellen. Die Funktionalität der IWF, d. h. die Fähigkeit, die Aufgaben gegenwärtig und künftig adäquat auszuführen, ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung, um Existenz der IWF zu rechtfertigen. Die Bekanntheit der Leistungen, deren Akzeptanz durch die Zielgruppen sowie dadurch bedingt eine intensive und dauerhafte Nachfrage nach den Leistungen sind zusätzliche Kriterien, nach denen die Leistungsfähigkeit und Existenzberechtigung einer solchen Einrichtung beurteilt werden müssen. Diese Kriterien bedingen die **Bedeutung** der Einrichtung für Forschung und Lehre.

Die IWF hat zwar Voraussetzungen für die Umsetzung des Auftrags „Wissenstransfer“ geschaffen, gegenwärtig liegen aber nur wenige nachweisbare Arbeitsergebnisse vor. Die vorliegenden Arbeitsergebnisse entsprechen nur bedingt dem Leistungsprofil, das von einem transferorientierten Mediendienstleister von nationaler Bedeutung erwartet werden kann: Die Angebote der

IWF sind nicht ausreichend am Kundenbedarf ausgerichtet (Transfer von Medienkompetenz) bzw. zu wenig bekannt und akzeptiert (Transfer von AV-Medien), so dass die Effektivität der Leistungen bzw. die Nachfrage gegenwärtig gering sind (vgl. Kapitel 6). Wie in diesem und den anderen Kapiteln dargelegt, sieht die Gutachterkommission jedoch erstens einen Bedarf in Forschung und Lehre an den Leistungen, die die IWF bereits erbringt und insbesondere künftig erbringen könnte. Zweitens wird der IWF das Potential zugesprochen, sich zu einer national und ggf. auch international wirkenden Serviceeinrichtung zu entwickeln. Dieses Potential wird aber zurzeit noch zu wenig aktiviert und adressatengerecht eingesetzt.

Die Defizite der IWF lassen sich u. a. darauf zurückführen, dass ihr ein fundiertes **strategisches Gesamtkonzept mit einer übergeordneten Leitidee** (Vision) fehlt, aus der die Aufgabe „Wissenstransfer“ sowie konkrete Maßnahmen für alle Arbeitsbereiche abgeleitet werden können. Ein solches Konzept ist gleichzeitig eine notwendige Voraussetzung für einen effizienten Ressourceneinsatz. Die IWF wird aufgefordert, innerhalb von vier Monaten nach Zustellung dieses Berichts ein Gesamtkonzept vorzulegen. Dies muss folgende Bestandteile enthalten:

- Es ist eine übergeordnete Leitidee zu formulieren. Aus dieser Leitidee ist die Kernaufgabe „Wissenstransfer“ herzuleiten. Basierend auf Leitidee und Kernaufgabe sind Ziele und Aufgaben zu formulieren. Dazu ist eine Dreiteilung in kurz-, mittel- und langfristige Strategien vorzunehmen. Darauf aufbauend sind Maßnahmen zu beschreiben und festzulegen.
- Leitidee, Ziele und Aufgaben sind durch eine Markt- und Nachfrageanalyse zu fundieren.
- In einem Arbeitsplan sind objektiv überprüfbare „Meilensteine“ festzulegen, die kurzfristig (2005 – 2006), mittelfristig (jeweils für die Jahre 2007 und 2008) sowie langfristig (in fünf bis sieben Jahren) erreicht werden sollen.
- Es müssen nachweisbare Kriterien entwickelt werden, anhand derer die Zielerreichung jeweils kontrolliert werden kann.
- Für Aufgaben und Tätigkeitsbereiche, die nicht strategiekonform und daher kurzfristig einzustellen sind, ist ebenfalls ein Zeitplan aufzustellen.

Die Gutachtergruppe gibt der IWF bewusst keine konkreten inhaltlichen Empfehlungen, wie die Leitidee, das Gesamtkonzept und die daraus abzuleitenden Maßnahmen zu gestalten sind. Die vorhandenen Kompetenzen, die strategischen Vorstellungen der jetzigen Führung und die sich aus der Marktanalyse abzeichnenden Anforderungen sollten dafür die Grundlage bilden. Einige Aspekte, die berücksichtigt werden sollten, werden im Folgenden lediglich beispielhaft erläutert.

Die Leitidee sollte erstens Aussagen über die bundesweite bildungspolitische Bedeutung der IWF beinhalten. Daraus ergeben sich klare Implikationen für die Auswahl und Aufbereitung der Medien (Inhalte), die Identifikation der Kunden (Zielgruppen) sowie die Konzeption der unterschiedlichen Maßnahmen, wie Ausrichtung der Forschungsprojekte, zielgruppenspezifisches Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung usw. Dies sei hier beispielhaft an vier Fragestellungen verdeutlicht: Sollen herausragende nationale Medien international zugänglich gemacht werden oder umgekehrt oder beides zugleich (*Standortbestimmung*)? Sollen Medien der Wissenschaft für die Wissenschaft, für Schulen und/oder für die Öffentlichkeit bereitgestellt werden (*Kundenorientierung*)? Liegt der Schwerpunkt auf dem Transfer der Inhalte selbst oder auf dem Transfer des Prozesswissens, wie Wissenstransfer erfolgreich stattfinden kann (*Prozessorientierung*)? Sollen Medien mit historischer Bedeutung im Original archiviert und bereitgestellt werden oder sollen die Inhalte aufgrund neuester Erkenntnisse stets aktualisiert werden (*Inhaltsbedeutung*)?

Aus der Leitidee sollte zweitens eine klare inhaltliche Ausrichtung abzuleiten sein, die direkte Implikationen für alle Aufgabenbereiche der IWF hat. Sie könnte an die Tradition der IWF, d. h. an die gewachsene Expertise, anknüpfen und somit gewährleisten, dass diese erhalten bleibt, im Kontext der digitalen Medien und der Informationsgesellschaft zukunftsorientiert weiterentwickelt sowie für Lehre und Forschung produktiv nutzbar gemacht wird. Dies würde zum Beispiel die Fokussierung der IWF auf *lineare* AV-Medien nahe legen. Die Aufgabe „Transfer von AV-Medien“ würde entsprechend zu einer Fokussierung auf lineare AV-Medien führen, verbunden mit deren Akquirierung, Veredelung, Archivierung und Verbreitung. Für die Aufgabe „Transfer von Medienkompetenz“ würde dies eine Beschränkung des Fort- und Weiterbildungsangebots auf die Vermittlung von Kompetenzen zu Erstellung, Bearbeitung und Einsatz linearer AV-Medien bedeuten. Dies ist ein Kompetenzbereich, der an den Hochschulen nur marginal vorhanden ist und für den Bedarf besteht. Forschung und Entwicklung würden schwerpunktmäßig Technologien zur Aufbereitung, Archivierung und Verbreitung linearer AV-Medien umfassen, aber nicht Technologien für die Multimediaentwicklung allgemein. Lernforschung würde nur die mediendidaktische Gestaltung oder Wirkung von linearen AV-Medien berücksichtigen. Die Profilierung der IWF als medienkompetenter Projektpartner würde sich darin ausdrücken, dass drittmittelfinanzierte Auftragsproduktionen sich ausschließlich auf wissenschaftliche Filme beschränken. Eine Fokussierung auf lineare AV-Medien ist durch die derzeitige Kompetenz und Erfahrung des Personals begründbar. Inwieweit diese Ausrichtung zukunftssträftig ist, ist durch eine fundierte Markt- und Nachfrageanalyse zu untersuchen und nachzuweisen.

Aus Leitidee, Zielen und Aufgaben muss sich das Alleinstellungsmerkmal der IWF herleiten lassen. Die IWF muss Leistungen anbieten, für die zumindest ein nationaler Bedarf besteht und die nicht von einer anderen Institution in dieser oder ähnlicher Weise erbracht werden. Eine klare Profilbildung ist eine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Entwicklung der IWF.

Gesamtkonzept und Arbeitsplan müssen die finanziellen, technischen und personellen Möglichkeiten der IWF berücksichtigen. Es wird daher zwangsläufig auch zur Einstellung verschiedener Aktivitäten kommen, die nicht in das Konzept passen oder eher randständig sind.

Zur Kontrolle der im künftigen Arbeitsplan festgelegten Meilensteine sind *überprüfbare* Kriterien und Kennzahlen zu entwickeln sowie mit fundierten, realistischen Zielwerten zu belegen. Erfolgskriterien ergeben sich direkt aus den zu formulierenden Zielen und könnten beispielsweise sein: (1) Für den Transfer von AV-Medien: Nutzungszahlen (verkaufte Clips, Campuslizenzen; Nutzung des „Veredelungsservice“ mit Bereitstellung von Medien für die IWF; Teilnehmende am und Nutzung des Medienverbands); (2) Für den Transfer von Medienkompetenz: Nutzungszahlen (Teilnehmende an IWF-spezifischen, überregional relevanten Schulungen); Anzahl der als zentrale Fortbildungsagentur überregional in Zusammenarbeit mit Medienzentren organisierten Schulungen; (3) Einsatz der Medienkompetenz innerhalb von drittmittelfinanzierten Produktionen: Anzahl, Umfang der erzielten Einnahmen; (4) Forschungs- und Entwicklungsarbeiten zur Unterstützung des Service: erzielte Verbesserungen; bei Forschungsprojekten: Drittmittelumfang.

Die IWF versteht unter **Marketing** nahezu ausschließlich Werbung und Public Relations, z. B. auf Veranstaltungen präsent zu sein und Informationsmaterial zu produzieren. Von einem echten Marketingkonzept ist die IWF jedoch weit entfernt: Das Fehlen eines fundierten und differenzierten Konzepts zeigt sich besonders deutlich beim Weiter- und Fortbildungsangebot (vgl. Kapitel 6). Für das gesamte Leistungsangebot fehlen eine fundierte Bedarfsanalyse und eine Zielplanung.

Ein Marketingkonzept kann nicht erst entwickelt werden, wenn die Produkte bereits vermarktet werden sollen. Es muss am Anfang der Produktentwicklung stehen und in das Gesamtkonzept integriert sein. Für den Bereich „Transfer von AV-Medien“ besteht die schwierige Situation, dass die IWF die AV-Medien, die sie später vermarkten will, erst beschaffen muss, und dass außerdem ständig neue Medien-Lieferanten akquiriert werden müssen. Das Marketing ist daher sowohl auf Lieferanten- als auch auf Kundenebene anzulegen.

Das Marketingkonzept muss *aufeinander abgestimmte* kurzfristige (< ein Jahr), mittelfristige (zwei bis drei Jahre) und langfristige (> drei Jahre) Maßnahmen umfassen. Die mit der Neuorientierung einhergegangene Produktdiversifikation erfordert eine solide Markt- und Marketingforschung, um entscheiden zu können, wie und auf welche Zielgruppen das Angebot auszurichten ist.

Digitale Angebote erschweren vielfach ein Kundenbindungsmanagement, da die Personen, die Angebote im Intra- oder Internet nutzen, oft nicht wissen, wer die Leistung anbietet. Das Internet als solches trägt weiterhin dazu bei, dass sich jeder als Informations- und Medienprofi sieht (so z. B., dass qualitativ hochwertige AV-Medien übers Internet schnell zu finden und kostenlos zu beschaffen seien) und meint, kaum Dienstleistungen von ausgebildeten Spezialisten in Anspruch nehmen zu müssen. Es gibt aber durchaus eine Vielzahl von Anbietern, z. B. Bibliotheken und Datenbankhersteller, die sich auch auf diesem Markt durch gute Konzepte behaupten. Von diesen öffentlichen und privaten Einrichtungen muss die IWF lernen. Zum Kundenbindungsmanagement wird künftig für die IWF auch eine differenzierte Konkurrenzanalyse gehören: Nicht nur mögliche direkte Mitbewerber sind zu beurteilen, sondern auch indirekte und potentielle Konkurrenz gilt es zu beobachten. Der Kundendialog ist hierbei maßgeblich, da der Kunde die Mitbewerber oft sehr gut kennt bzw. sein eigenes Verhalten erklären kann.

Im Sinne der integrierten Kundenbindung müssen auch die Kommunikationsmaßnahmen, von denen die IWF viele durchführt, aufeinander abgestimmt werden. Dies bedingt: (1) eine *formale* Integration, bei der die Gestaltungsprinzipien zu einem stimmigen Gesamtbild zusammengefügt werden und bei der auch hinterfragt wird, ob bestimmte Kommunikationsinstrumente überhaupt adäquat sind oder wichtige andere Techniken eingesetzt werden müssten; (2) eine *zeitliche* Integration, bei der die einzelnen Kommunikationsinstrumente zeitlich aufeinander abgestimmt werden, so dass sie maximale Wirkung entfalten können; (3) eine *inhaltliche* Integration, bei der die Ziele der IWF einheitlich abgebildet werden, so dass Zusammenhänge und Wechselwirkungen für die Zielgruppen deutlich werden. Insbesondere die inhaltliche Integration ist bei der IWF nicht ausreichend ausgeprägt: Die einzelnen Dienstleistungen werden nebeneinander, aber nicht vernetzt dargestellt. Dies erweckt den Eindruck eines „Gemischtwarenladens“ statt eines „Spezialgeschäfts“ mit einem abgestimmten Angebot. Entsprechend ist es notwendig, dass die Erstellung einzelner Kommunikationsinstrumente (wie z. B. Flyer und Webseiten) erstens von fachlich versiertem Personal und zweitens aufeinander abgestimmt erfolgt. Integrierte Kommunikation muss keinesfalls teurer sein als das bisherige Handeln, sie bedarf aber einer guten Abstimmung aller Maßnahmen durch eine Fachkraft im Bereich Marketing (vgl. Kapitel 4, Personal).

### 3. Struktur und Organisation

Die derzeitige **Organisationsstruktur** der IWF wurde im Rahmen der Neustrukturierung angelegt. Es spricht vieles dafür, dass die Struktur für die Umsetzung der jetzigen und künftig anfallenden Aufgaben geeignet ist.

**Qualitätsmanagement** sollte bei Dienstleistern von einem anwenderbezogenen Ansatz ausgehen: Qualität ist auch daran gebunden, was die Kundinnen und Kunden als hochwertig ansehen. Daraus folgt, dass nicht nur objektivierbare, sondern auch auf die Wahrnehmung der Kundinnen und Kunden bezogene Kriterien, die sich in der Kundenzufriedenheit ausdrücken, zu berücksichtigen sind. Modernes integriertes Qualitätsmanagement sollte daher Verfahren umfassen, bei denen Kundinnen und Kunden auf mögliche Schwächen hinweisen, Empfehlungen für Verbesserungen geben und – gemeinsam mit der Institution – Leistungskriterien aufstellen können. Solche Hinweise können sich sowohl auf die Art der angebotenen Leistungen als auch auf deren Eigenschaften, z. B. auf die Gestaltung des *Online*-Portals der IWF, beziehen. Ohne einen systematischen Austausch mit (potentiellen) Kundinnen und Kunden wird es der IWF nicht gelingen, regelmäßig und dauerhaft die Kundenwünsche in Erfahrung zu bringen und diesen nachzukommen. Andernfalls läuft die IWF Gefahr, dass sie sich möglicherweise mit Konzepten beschäftigt, die zwar wertvoll sind bzw. dafür erachtet werden, aber die Leistungen nicht nachgefragt werden.

Der **Beirat** der IWF nimmt seine Aufgaben vorbildlich wahr: Er tagt in der Regel zweimal jährlich und begutachtet regelmäßig die Arbeiten einzelner Bereiche. Sein Engagement und insbesondere der Einsatz des Vorsitzenden haben die IWF maßgeblich bei ihrer Neuorientierung unterstützt. Der Beirat besteht zurzeit aus 12 aktiven Mitgliedern, die überwiegend Hochschulprofessorinnen und -professoren verschiedener Disziplinen sind. Wie unter „Qualitätsmanagement“ ausgeführt, wird es als notwendig erachtet, dass die IWF systematischen, direkten Austausch mit Kundinnen und Kunden pflegt, um ihr strategisches und operatives Handeln an deren Anforderungen auszurichten. Die Einrichtung eines Nutzerbeirats bzw. die Erweiterung des Beirats mit Personen, die eine echte Kundenposition innehaben, ist daher dringend angeraten. Ferner scheint es im Hinblick auf die Tätigkeiten der IWF ebenfalls sinnvoll, dass verstärkt Expertinnen und Experten mit informationstechnologischem bzw. informationswissenschaftlichem Know-how in den Beirat berufen werden.

Die IWF engagiert sich für die **Gleichstellung von Männern und Frauen**. Beispielsweise wurde eine Gleichstellungsbeauftragte bestellt; die Förderung von Frauen bildet einen Schwerpunkt der innerbetrieblichen Weiterbildung. Der Frauenanteil am wissenschaftlichen und leitenden Personal (25 %) ist für eine Serviceeinrichtung nicht hoch. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass während der letzten Jahren kaum neues Personal eingestellt werden konnte.

#### **4. Mittelausstattung, -verwendung und Personal**

Nachdem die zwei großen durch das BMBF finanzierten **Drittmittel**projekte (IWFdigidclip und IWFcontentport), mit denen u. a. die transfertechnische Infrastruktur aufgebaut wurde, ausgeführt sind, ist der Umfang der eingeworbenen Drittmittel erheblich gesunken. Die vergleichsweise geringen Bemühungen, Drittmittel einzuwerben, werden von der IWF damit begründet, dass die begrenzten personellen Ressourcen optimal eingesetzt werden mussten. Dies habe für Aktivitäten bei der Drittmittelinwerbung bedeutet, sich auf wenige Anträge zu begrenzen, bei denen eine erfolgreiche Einwerbung relativ sicher gewesen sei. Auch in Zukunft werde kein größerer Umfang des Drittmittelbudgets angestrebt.

Es ist nachvollziehbar, dass die IWF ihre personellen Ressourcen schwerpunktmäßig auf die Neuorientierung konzentriert und daher die Aktivitäten in der Drittmittelinwerbung gering gehalten hat. Eine solche Politik ist jedoch kontraproduktiv, denn erst mit erfolgreicher Drittmittelinwerbung können personelle Ressourcen geschaffen werden, die eine flexible und marktgerechte

te Gestaltung des Leistungsangebots ermöglichen. Insofern ist die Einstellung der IWF, sich auch künftig nicht stärker um Drittmittel zu bemühen, weder nachvollziehbar noch mit dem Auftrag der IWF vereinbar. Im Rahmen des Aufgabenbereichs der IWF gibt es eine Reihe von Drittmittelquellen, die es zu nutzen gilt. Erfolg bei der Einwerbung von Drittmittelprojekten zeigt indirekt, inwieweit das Kundeninteresse erfasst und angesprochen wird. Die IWF muss sich künftig verstärkt um Drittmittel bemühen. Die inhaltliche Ausrichtung der Drittmittelprojekte sollte sich aus den Institutszielen und -aufgaben herleiten und diese unterstützen.

Einerseits ist es Aufgabe der IWF, Dienstleistungen für Forschung und Lehre zur Verfügung zu stellen, mit denen – zumindest zurzeit – nur in geringem Umfang Erlöse zu erzielen sind. Andererseits wird von der IWF erwartet – wie auch von anderen Serviceeinrichtungen für die Forschung –, **Einnahmen aus Dienstleistungen** zu erwirtschaften.

Wenn der bisherige Anspruch aufrecht erhalten werden soll, dass sich die IWF schwerpunktmäßig auf ihren öffentlichen Auftrag konzentriert und ihre Leistungen vor allem kundenorientiert anbietet, kann nicht gleichzeitig erwartet werden, dass die IWF vorrangig gewinnorientiert arbeitet. Für eine gewinnorientierte Ausrichtung wäre eine Privatisierung der IWF angeraten. Der Mehrheit der Bewertungsgruppe erscheint es sinnvoll, wenn die IWF in den nächsten Jahren eher eine strategische Preispolitik verfolgt und anderen Erfolgsparametern gegenüber der Erwirtschaftung von Erlösen den Vorzug gibt. Die Gestaltung der Maßnahmen und Produkte muss jedoch kostenbewusst erfolgen.

Wenn lineare AV-Medien auch in Zukunft im Zentrum der Aktivitäten der IWF stehen, muss sichergestellt werden, dass die IWF weiterhin sowohl die personelle als auch die gerätetechnische **Ausstattung** unterhalten kann, um (1) eine professionelle Nachbearbeitung (inkl. Farbkorrektur etc.) des zur Verfügung gestellten Materials und (2) im Rahmen von Auftragsproduktionen Spezialaufnahmen (insbesondere Aufnahmen mit hoher zeitlicher oder/und örtlicher Auflösung) durchführen zu können.

Die IWF musste die Neuorientierung mit begrenztem Budget und mit Personal, das vor der Neuorientierung größtenteils andere Aufgaben wahrnahm, bewältigen. Es ist daher nachvollziehbar, dass die IWF eine Budget- und Personalaufstockung anstrebt, um ihre Ziele schneller und effektiver erreichen zu können. Die Gutachterkommission kann sich gegenwärtig nicht für eine Aufstockung des Budgets aussprechen, zumal bislang wenig Anstrengungen zu verzeichnen sind, das Budget über Drittmittelinwerbung zu erhöhen. Ressourcen können durch die strategische Ausrichtung und inhaltliche Fokussierung freigesetzt und umgewidmet werden (vgl. Kapitel 2).

Die Neustrukturierung und inhaltliche Neuausrichtung der IWF gingen mit der Halbierung des **Personalsbestands** einher. Damit war und ist auch die Übernahme neuer Aufgaben durch das verbliebene Personal verbunden. Die hohe Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihr Einsatz werden ausdrücklich gewürdigt.

Die IWF verfügt über kein Personal, das eine ausgewiesene Ausbildung oder zumindest Erfahrung im Bereich des strategischen Marketings besitzt. Um sich erfolgreich am Markt behaupten zu können, ist dies eine notwendige Voraussetzung. Es wird daher als unerlässlich angesehen, dass umgehend eine Marketingspezialistin bzw. ein Marketingspezialist eingestellt wird, die bzw. der bereits über Erfahrungen im Dienstleistungsmarketing und ggf. im Informationsmarketing verfügt.



## 5. Nachwuchsförderung und Kooperation

Die IWF engagiert sich vorbildlich in der beruflichen **Nachwuchsförderung**: Die Ausbildungskapazitäten sind durch Schaffung von sechs zusätzlichen Ausbildungsplätzen deutlich erhöht worden, so dass ab 2004 insgesamt acht Ausbildungsplätze angeboten werden. Ferner betreut die IWF viele Praktika, z. B. von Studierenden und zur Vorbereitung auf ein Studium bzw. eine berufliche Ausbildung.

Die IWF ist erstens eine relativ kleine Serviceeinrichtung (70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insgesamt, von denen 16 zum wissenschaftlichen und leitenden Personal zählen). Zweitens sollen Forschung und Entwicklung an Serviceeinrichtungen in erster Linie dazu dienen, den wissenschaftsbasierten Service zu unterstützen und weiterzuentwickeln. Daher werden von der IWF keine umfangreichen Aktivitäten in der akademischen Nachwuchsförderung erwartet. Der Direktor der IWF, der an der TU Braunschweig den Lehrstuhl „Medieneinsatz in der Wissenschaft“ inne hat, betreut bzw. betreute seit seiner Berufung 13 Magisterarbeiten, vier Dissertationen und zwei Habilitationen. Dies ist eine ausgesprochen positive Bilanz, wenn man bedenkt, dass sich diese Leistungen auf eine Person konzentrieren. Dort ist aber auch das Problem zu sehen. Ohne eine Ausweitung der Bildungs- und Ausbildungsaktivitäten auf weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ohne eine Identifizierung des Instituts mit dieser Aufgabe, bleibt das Konzept für Nachwuchsförderung vom persönlichen Engagement des Leiters abhängig.

Die IWF unterhält **Kooperationen**, die u. a. gemeinsame Veranstaltungen mit Hochschulen, praxisbezogene Projekte sowie Kooperationsprojekte in Forschung und Entwicklung umfassen. Ferner engagieren sich einige IWF-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter in der Hochschullehre und arbeiten in verschiedenen Fachgesellschaften mit. Auf internationaler Ebene standen in den letzten Jahren zwei kleinere drittmittelfinanzierte Projekte mit Indien und China im Mittelpunkt.

Die vielfältigen kooperativen Aktivitäten dokumentieren die hohe Einsatzbereitschaft des IWF-Personals. Künftig sollten auch diese Tätigkeiten im Hinblick auf die Gesamtstrategie ausgerichtet werden. Es wird empfohlen, dass die IWF aktiv in der „Deutschen Initiative für Netzwerk-Information“ (DINI) mitarbeitet, um sich in die laufenden Entwicklungen für eine hochschulübergreifende Vernetzung integrierter Informationsdienste und -infrastrukturen mit ihren Servicebeiträgen im Medienbereich einbringen zu können. Eine Empfehlung zu einem kooperativen Projekt wird in Kapitel 6 näher beschrieben (Verbund von verteilten Medienservern).

## 6. Arbeitsergebnisse und fachliche Resonanz

Die IWF soll ein Konzept entwickeln, aus dessen Leitbild sich Strategien, Aufgaben und Maßnahmen ableiten (vgl. Kapitel 2). Die in Kapitel 6 gegebenen Empfehlungen zu konkreten Maßnahmen stellen Vorschläge dar, die berücksichtigt werden sollten, wenn sie mit dem noch zu erarbeitenden Leitbild der IWF in Einklang stehen.

An Hochschulen und anderen Forschungseinrichtungen werden mit öffentlichen Mitteln AV-Medien produziert, zu denen jeweils meist nur ein begrenzter Nutzerkreis Zugang hat. Ziel der Aufgabe „**Transfer von AV-Medien**“ ist es, der wissenschaftlichen Gemeinschaft diese „Schätze“ für Forschung und Lehre zur Verfügung zu stellen. Mit dieser Zielsetzung akquiriert die IWF Medien aus der Wissenschaft, optimiert diese technisch und ggf. inhaltlich, archiviert sie und stellt sie zur Nutzung bereit. Dieses Ziel wird von der Gutachterkommission als richtig und wichtig angesehen. Durch die Bereitstellung der Medien könnten Forschung und Lehre schnell und

einfach Arbeitsmaterialien finden und nutzen; redundante Produktionen könnten verhindert werden.

Sehr arbeitsaufwendig und schwierig gestalten sich **Akquirierung und Bestandsentwicklung**. Der Bestand von Medienkatalog und *Online*-Mediathek konnte in den letzten Jahren durch akquirierte Medien nur geringfügig erweitert werden. Das Personal, das mit der technischen Überarbeitung von Filmmaterial beschäftigt ist, widmete sich in den letzten Jahren schwerpunktmäßig der Digitalisierung der Eigenbestände der IWF und kaum der Digitalisierung von AV-Medien Dritter. Dies war konsequent und notwendig, um das Medien-Angebot der IWF an einen zukunftssicheren technischen Stand zum Austausch über das Internet anzupassen (digitale Formate etc.) und seine elektronische Langzeitarchivierung zu ermöglichen. Künftig sollte jedoch die technische Überarbeitung der Eigenbestände in den Hintergrund treten; die personellen Ressourcen sind schwerpunktmäßig auf die Bearbeitung neu akquirierten Filmmaterials zu konzentrieren.

Bei der Akquirierung von AV-Medien wurde bisher versucht, die einzelnen Produzenten direkt anzusprechen und über einzelne Medien zu verhandeln. Künftig sollen hauptsächlich nur noch Medien-Pakete akquiriert werden. Das IWF setzt sich dafür ein, dass, über eine Abgabepflicht für Hochschulen, mit öffentlichen Mitteln finanzierte AV-Medien hochschulübergreifend der IWF zur Verfügung gestellt werden.

Die IWF verfügt über hervorragende Kompetenzen zur technischen Überarbeitung von Filmmaterial. Bisher scheint es ihr aber nicht gelungen zu sein, die Produzenten von den Vorteilen einer Kooperation zu überzeugen und die Gegenleistungen zu vermitteln, die diese dafür, dass sie der IWF ihre Filme zur Verfügung stellen, erhalten. Dazu zählen u. a.: (1) Das Filmmaterial wird technisch und ggf. auch inhaltlich gemeinsam mit den Produzenten „veredelt“. (2) Durch die Verbreitung über die IWF könnte es hohe Sichtbarkeit finden (ähnlich der Veröffentlichung eines Aufsatzes in einer Zeitschrift). (3) Die Produzenten behalten dabei alle Rechte. Die Qualitätssteigerung durch „Veredelung“ und die Vorteile, die den Produzenten daraus erwachsen, sind ein Produkt, das es zu vermarkten gilt.

Hochschulen durch eine **Ablieferungspflicht** dazu zu zwingen, die von ihnen produzierten AV-Medien an die IWF abzugeben, könnte sich als kontraproduktiv erweisen: Ein solcher Zwang könnte leicht zu einem Boykott führen. Die von der IWF bei der Bearbeitung des Filmmaterials gewünschte Zusammenarbeit würde dadurch eher behindert. Allenfalls könnte man anregen, dass öffentliche Drittmittelgeber Zusagen für finanzielle Ressourcen zur Erstellung von Filmsequenzen daran binden, dass die Produkte der IWF zur Verfügung gestellt werden. Damit wäre es eine individuelle Auflage der Geldgeber, aber keine grundlegende Abgabepflicht für alle öffentlich geförderten Vorhaben oder Institutionen. In jedem Fall ist eine voll funktionsfähige und zielführend positionierte IWF eine Voraussetzung dafür, dass ihr die mit einer geregelten Abgabe verbundenen Aufgaben übertragen werden können.

Die digitale Langzeitarchivierung ist ein wichtiges Problem, das zur Bewahrung des kulturellen Erbes nicht nur bei elektronischen Texten, sondern auch bei AV-Medien gelöst werden muss. Beispielsweise ist völlig ungeklärt, wie die Bestände der Sender und Filmverleiher dauerhaft archiviert und allgemein zugänglich gemacht werden können. Auch dies sind „Schätze“, die für Forschung und Lehre – nicht nur für die Mediengeschichte – verloren gehen könnten. Pflichtemplagesetze sollten daher allgemein auf digitale, insbesondere auch AV-Medien ausgeweitet sowie Lösungen für die Langzeitarchivierung gefunden und gefördert werden (vgl. Projekt NE-

STOR – „Kompetenznetzwerk Langzeitarchivierung“). Hierzu könnte die IWF wichtige Beiträge leisten, sollte aber abwägen, inwieweit dafür Kapazitäten zur Verfügung stehen.

Als Basis für ihre neuen Transferaufgaben hat die IWF die notwendige **transfertechnische Infrastruktur** (Medienmanagement- und Mediendistributionssystem) geschaffen, die z. B. einen parallelen *workflow* der Bearbeitungsvorgänge ermöglicht. Alle von der IWF angebotenen AV-Medien sind im Medienkatalog *online* recherchierbar und zum Teil in Vorschauqualität einsehbar. Die über den Medienkatalog zur Verfügung stehenden Gesamtwerke können in verschiedenen Formaten (Film, VHS-Videos oder in digitalen Formaten) ausgeliehen oder erworben werden. Über die *Online*-Mediathek ist der verfügbare Bestand an Medien-Clips nachgewiesen und kann in Vorschauqualität betrachtet werden; sie bietet Recherchemöglichkeiten bis auf Sequenzebene. Die über die *Online*-Mediathek verfügbaren Medien-Clips können in verschiedenen digitalen Formaten erworben werden.

Die Entwicklung und Implementierung von Medienkatalog und *Online*-Mediathek sind grundlegende Voraussetzungen für einen schnellen und einfachen Zugang zu den angebotenen Medien. Sie bieten sehr gute Recherche-Möglichkeiten; insbesondere die *Online*-Vorschau ist begrüßenswert. Die angebotenen digitalen Formate ermöglichen eine einfache Integration in Präsentationen und *E-Learning*-Module. Dennoch besteht auch noch großes Potential für weitere kundenorientierte Optimierung: Beispielsweise sollten Medienkatalog und *Online*-Mediathek zusammengeführt werden, damit Gesamtwerke und Clips mit einem Suchvorgang erfasst werden können. Über Internet-Suchmaschinen, wie z. B. Google, werden die Nachweise der AV-Medien nicht erfasst. Die Beschreibung der Rechte an Medienobjekten wird nicht bei den Objekten gespeichert, sondern ist in einem Warenwirtschaftssystem untergebracht. Die Aktualisierung der Rechte nach der Modularisierung von AV-Materialien wird durch diese Aufteilung erschwert.

Fremdproduktionen sollten weiterhin vor Übernahme in das IWF-Angebot bezüglich ihrer inhaltlichen, gestalterischen und technischen Qualität kontrolliert und ggf. durch das IWF bearbeitet werden. Für die Kunden könnte es informativ sein, entsprechende Qualitätshinweise bei dem jeweiligen Titel im Medienkatalog vorzufinden. Die Modularisierung der Gesamtwerke erscheint nützlich. Es sollte jedoch überprüft werden, ob der damit verbundene Aufwand, der Nutzen und die Kundenwünsche an das Angebot in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen.

Die Anzahl verliehener bzw. verkaufter AV-Medien (Filme, Videos, CD-ROMs/DVDs) hat in den letzten Jahren stark abgenommen. Da sich die *Online*-Mediathek noch in der Pilotphase befindet, existieren keine Nutzungsdaten zu diesem Verbreitungsweg. Die Erklärungen der IWF zur gesunkenen **Nutzung** sind nachvollziehbar (vgl. Ausführungen in Kapitel 6 der Darstellung). Problematisch erscheint besonders, dass die Bereitschaft von Hochschulangehörigen, für hochqualitative Produkte zu zahlen, gering und die Ansicht verbreitet ist, über das Internet schnell und in großen Umfang kostenlos auf hochwertige AV-Medien zugreifen zu können.

Die Beurteilung der Leistungen der IWF beim Transfer von AV-Medien hinsichtlich Bedarf, Bedeutung und Akzeptanz gestaltet sich schwierig. Einerseits ist derzeit nur ein starker Nachfrage-rückgang über die alten Vermarktungswege nachweisbar. Die neuen Geschäftsmodelle – Direkterwerb über die *Online*-Mediathek, Campuslizenzen und Nachweis über Bibliothekskataloge – sind noch nicht so weit etabliert, dass über sie eine Nachfrage dokumentiert werden könnte. Andererseits wird das mit dem Transfer von AV-Medien verfolgte Ziel, der wissenschaftlichen Gemeinschaft die verstreut vorhandenen AV-Medien für Forschung und Lehre zur Verfügung zu stellen, als eine wichtige Aufgabe angesehen. Es wird angenommen, dass es für qualitativ

hochwertige AV-Medien insbesondere in der Hochschullehre einen Bedarf gibt, um sie im Rahmen von Präsenzveranstaltungen und *E-Learning* einzusetzen. Die IWF könnte in Zukunft einen wichtigen Beitrag dazu leisten: Die angebotenen Medien sind von hoher Qualität und die neuen Geschäftsmodelle erscheinen erfolgversprechend.

Es wird jedoch fraglich, ob das mit dem Transfer von AV-Medien verfolgte Ziel allein mit den gegenwärtig praktizierten und für künftig geplanten Maßnahmen erreicht werden kann. Die entscheidende Frage ist: Wie kann der wissenschaftlichen Gemeinschaft ein umfangreiches und attraktives Medienangebot kostengünstig zur Verfügung gestellt werden? Dieses Ziel könnte erfolgversprechend durch einen **Verbund von verteilten Medienservern** verfolgt werden. Die IWF könnte *parallel* zu ihrem eigenen Angebot, einen verteilten Verbund von Medienservern initiieren, auf dessen Angebot jede Hochschule bzw. öffentliche Einrichtung kostenfrei zugreifen kann, die ihrerseits Medien in den Verbund einbringt. Gebühren, die bei kommerzieller Nutzung erhoben werden, könnten zur Finanzierung und Aufrechterhaltung des Verbunds dienen. Ein solcher kooperativer Verbund verteilter Medien(daten)banken könnte schrittweise etabliert werden. Die Bibliotheksverbände haben solche Kooperationsmodelle vielfach erfolgreich realisiert.

Ein Portal, über das auf verstreut vorhandene AV-Medien zugegriffen werden kann, ist längst überfällig. Dies könnte neben linearen Medien auch multimediale Produkte und Lehr- bzw. Lernmodule umfassen. Die IWF könnte für den Verbund eine federführende Rolle einnehmen, z. B. notwendige Entwicklungsarbeiten übernehmen. Das gesamte Vorgehen sollte jedoch kooperativ und transparent angelegt sein, damit genügend Partner gewonnen werden können. Mit dem eigenen Angebot linearer AV-Medien könnte die IWF für den künftigen Verbund in Vorleistung gehen und Hochschulen, die über Medienzentren, Mediatheken oder Mediensammlungen verfügen, zur Mitwirkung ermuntern. Die weitere Vernetzung mit europäischen Partnern könnte sich automatisch entwickeln und ggf. zu einer globalen Vernetzung der Medienangebote führen.

Mit der Umsetzung dieser Empfehlung könnte die IWF Forschung und Lehre zu einem Medienangebot verhelfen, wie es die IWF in diesem Umfang nie allein wird aufbauen können. Das dabei nicht alle Angebote dem Qualitätsanspruch der IWF gereichen werden, ist zu erwarten. Aber damit könnte gerade die „Veredelungskompetenz“ der IWF an Bedeutung und Nachfrage gewinnen.

Im Rahmen der Aufgabe „**Transfer von Medienkompetenz**“ engagiert sich die IWF in der Hochschullehre (vgl. Kapitel 5) und führt verschiedene Veranstaltungen und Weiterbildungskurse durch. Die Anzahl der von der IWF durchgeführten Veranstaltungen hat stetig zugenommen. Die Gesamtzahl der Besucher stieg von rund 1.000 im Jahr 2001 auf etwa 2.500 im Jahr 2003. Seit Einrichtung des Arbeitsgebiets „Lehre und Weiterbildung“ im Jahr 2002 hielt die IWF mehr als 20 Weiterbildungskurse für verschiedene Zielgruppen aus Wissenschaft, Hochschule und Schule ab, beispielsweise auch PowerPoint-Kurse.

Die Veranstaltungen und Weiterbildungskurse scheinen insgesamt jedoch eher zufällig bzw. nach den Interessenlagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angelegt. Hohe Teilnehmer- oder Besucherzahlen spiegeln größtenteils eher eine regionale Resonanz wider. Da ein übergeordnetes Konzept fehlt (vgl. Kapitel 2), bleibt unklar, welche Ziele mit den Veranstaltungen und Weiterbildungskursen verfolgt werden, welche Kundengruppen sie ansprechen sollen und warum gerade die IWF diese Themen behandelt bzw. diese Inhalte vermittelt. Es macht keinen Sinn, mit der IWF eine neue Form der Volkshochschule für basale Medienkompetenz zu etablieren. Damit werden hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für vergleichsweise

einfache Lehraufgaben unter Niveau eingesetzt. Das Lehrangebot sollte proportional zur Qualifikation der Lehrenden und zu den Aufgaben der IWF sein.

Aktivitäten im Rahmen der Aufgabe „Transfer von Medienkompetenz“ müssen sich künftig an der Leitidee und den daraus abgeleiteten Zielen orientieren sowie auf einem fundierten Marketingkonzept basieren (vgl. Kapitel 2). Die Veranstaltungen und Weiterbildungskurse müssen sich am *überregionalen* Bedarf orientieren; dies bedeutet zum Beispiel, keine Kurse durchzuführen, die auch von Medienzentren der Hochschulen oder Volkshochschulen angeboten werden. Auch hierbei sind die Kernkompetenzen der IWF herauszustellen. In Abhängigkeit von der zu formulierenden Leitidee und den daraus abgeleiteten Zielen könnte das Fort- und Weiterbildungsangebot beispielsweise auf Kompetenzvermittlung zu Produktion, Aufbereitung und Einsatz linearer AV-Medien fokussiert werden.

Für die Thematik „Medieneinsatz in der Hochschule“ besteht erheblicher Bedarf. Die IWF könnte – die zentrale Lage von Göttingen und die vorhandenen Räumlichkeiten nutzend – als bundesweite „Fortbildungsagentur“ ein medien- und hochschuldidaktisches Programm in Zusammenarbeit mit den Medienzentren der Hochschulen bedarfsgerecht für alle Hochschulen entwickeln und zentral organisieren. Ihre Kernkompetenzen könnte sie, wie oben ausgeführt, einbringen. Der Ausbau zu einem bedarfsgerechten, umfangreichen Themenangebot könnte über die Einbeziehung externer Expertinnen und Experten erreicht werden.

Die IWF führt **Forschung und Entwicklung** – in enger Kooperation mit Hochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Industriepartnern – durch. Zum Beispiel werden neue Ansätze des Lernens und der Wissensvermittlung durch AV-Medien untersucht. Die Forschungs- und Entwicklungsarbeiten sind im Wesentlichen an den Leiter der IWF in seiner Funktion als Hochschullehrer an der TU Braunschweig gebunden.

Die von der IWF durchgeführten Projekte sind zwar interessant und wissenschaftlich wertvoll, sie stehen jedoch nur indirekt im Zusammenhang mit dem eigentlichen Auftrag und den Serviceleistungen der IWF. Der mögliche Zwiespalt, dass die IWF sich einerseits als Dienstleistungszentrum etablieren, andererseits der Direktor seinen Lehrstuhl an der Universität weiterentwickeln muss, könnte zu dieser Entwicklung beigetragen haben. Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten an der IWF sollten künftig – basierend auf der zu formulierenden Leitidee und den daraus abzuleitenden Aufgaben – so ausgerichtet werden, dass damit die Serviceleistungen *unmittelbar* unterstützt und weiterentwickelt werden.

Für die Aufbereitung, Digitalisierung, Modularisierung, Archivierung und dokumentarische Erschließung linearer AV-Medien sowie ihrer Bereitstellung auf Medienservern im Netz sind noch erhebliche Entwicklungsaufgaben zu leisten. Diese können sinnvoll mit Forschung und Entwicklung verbunden werden. Hier könnte die IWF strategiekonform entsprechende Pilotvorhaben und Entwicklungsprojekte federführend initiieren und insbesondere in Kooperationen sowie in Verbänden realisieren.

## 7. Umsetzung der Empfehlungen des Wissenschaftsrats

Nach der Evaluierung des damaligen Instituts für den wissenschaftlichen Film durch den Wissenschaftsrat im Jahr 1996 sowie der Begutachtung des Neustrukturierungskonzepts durch eine Gutachterkommission des Wissenschaftsrats im Jahr 1998 fand eine grundlegende Neustrukturierung einschließlich inhaltlicher Neuorientierung statt. Ein Großteil der Kritikpunkte und

Empfehlungen des Wissenschaftsrats aus dem Jahr 1996 ist daher überholt. Die Empfehlungen zum Neustrukturierungskonzept wurden bei dessen Umsetzung berücksichtigt.

## **8. Zusammenfassung der Empfehlungen der Bewertungsgruppe**

Um der IWF die Möglichkeit zu geben, die Neuorientierung erfolgreich weiterzuführen und das vorhandene Potential zu entfalten, gibt die Gutachterkommission folgende Empfehlungen, die in den vorangegangenen Kapiteln ausführlich beschrieben sind.

- Die IWF muss innerhalb von vier Monaten ein tragfähiges Institutskonzept entwickeln, das eine fundierte strategische Ausrichtung auf der Basis einer Markt- und Nachfrageanalyse darlegt. Ausgehend von einer Leitidee sind Ziele und Aufgaben abzuleiten sowie ein System quantifizierbarer Erfolgsfaktoren und ein definierter Arbeitsplan aufzustellen (vgl. Kapitel 2).
- Wenn das Konzept von der Gutachterkommission als tragfähig beurteilt wird, sollte die IWF weitergefördert, aber in drei (bis fünf) Jahren erneut evaluiert werden. Den genauen Zeitpunkt sollte der Senat festlegen.
- Das Marketing muss strategisch ausgerichtet, in das Institutskonzept integriert und durch eine für die Aufgaben qualifizierte Marketingspezialistin bzw. einen für die Aufgaben qualifizierten Marketingspezialisten unterstützt werden (vgl. Kapitel 2).
- Die einzelnen Aufgaben und Leistungen der IWF müssen sich am Konzept und dem überregionalen Bedarf ausrichten. Nicht strategiekonforme Tätigkeiten sind einzustellen. Empfehlungen, wie einzelne Angebote der IWF gestaltet werden könnten, finden sich in Kapitel 6.
- Leitlinien für die Einwerbung von Drittmittelprojekten sowie für die gezielte Ausrichtung von Forschung und Entwicklung müssen sich künftig ebenfalls aus dem Konzept ableiten lassen. Sie sollen die Kernkompetenzen der IWF und die Serviceleistungen direkt unterstützen. Die Möglichkeiten der Drittmittelinwerbung müssen stärker als bisher genutzt werden (vgl. Kapitel 4 und 6).
- Der Kontakt mit Nutzerinnen und Nutzern ist im Rahmen des Qualitätsmanagements systematisch auszubauen sowie die dabei gewonnenen Erkenntnisse strategisch und operativ umzusetzen, um kundengerechte Leistungen anbieten zu können (vgl. Kapitel 2 und 3). Der Beirat ist insbesondere in dieser Hinsicht zu erweitern bzw. ein Nutzerbeirat einzusetzen (vgl. Kapitel 3).

## Anhang

### Mitglieder und Gäste der Bewertungsgruppe

#### 1. Mitglieder

##### *Vorsitzende (Mitglied des Senatsausschusses Evaluierung)*

Prof. Dr. Brigitte Nixdorf	BTU Cottbus, Lehrstuhl für Gewässerschutz, Forschungsstelle Bad Saarow
----------------------------	---

##### *Stellvertretender Vorsitzender (Mitglied des Senatsausschusses Evaluierung)*

Prof. Dr. Ortwin Renn	Soziologie II, Universität Stuttgart
-----------------------	--------------------------------------

##### *Externe Gutachter/-innen*

Dr. Nicolas Apostolopoulos	Kompetenzzentrum e-Learning/Multimedia, Center für Digitale Systeme, FU Berlin
----------------------------	---

Dr. Gudrun Bachmann	Ressort Lehre, Rektorat, Universität Basel
---------------------	--

Jürgen Bürstenbinder	
----------------------	--

Dr. Martin Fischer	Klinikum der Universität München
--------------------	----------------------------------

Prof. Dr. Ursula Georgy	Institut für Informationswissenschaft, Fach- hochschule Köln
-------------------------	---

Prof. Dr. Hanns Ruder	Theoretische Astrophysik, Universität Tübingen
-----------------------	--

Dr. Hartmut Simon	Medienzentrum, Universität Siegen
-------------------	-----------------------------------

Prof. Dr.-Ing. Franz Stollenwerk	Lehrgebiet Videoproduktionstechnik, Fakultät für Informations-, Medien- und Elektrotechnik, Fachhochschule Köln
----------------------------------	---

Prof. Dr. Urs Wyss	Institut für Phytopathologie, Universität Kiel
--------------------	--

##### *Vertreter des Bundes*

RD Dr. Thomas Roth	Bundesministerium für Bildung und For- schung
--------------------	--

#### 2. Gäste

##### *Vertreter des zuständigen Bundesressorts*

Klaus Lömker	Bundesministerium für Bildung und For- schung
--------------	--

##### *Vertreter des zuständigen Ressorts des Sitzlandes*

MinRat Dr. Axel Kollatschny	Niedersächsisches Ministerium für Wissen- schaft und Kultur
-----------------------------	--

##### *Vertreterin der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung*

MinRat'in Rebekka Kötting	
---------------------------	--

*Vertreter der Leibniz-Gemeinschaft*

Prof. Dr. Dr. Friedrich Hesse

Institut für Wissensmedien, Tübingen

*Vertreter des Beirats*

Prof. Dr.-Ing. Ulrich Reimers

Institut für Nachrichtentechnik, Technische  
Universität Braunschweig