

Workshop-Ergebnisse „Zukunft Lernwelt Hochschule“

*Expert*innen, Hochschulleitende, Studierende und Akteure*innen der Hochschulpolitik diskutierten die Entwicklung der Hochschulen*

English follows German

Im Rahmen des Forschungsprojektes Lernwelt Hochschule 2030 wurden Expert*innen, Studierende, Hochschulleitende und Vertreter*innen von Ministerien eingeladen, sich über die Weiterentwicklung der Hochschulen auszutauschen, um Good Practice und Herausforderungen herauszuarbeiten und die Ergebnisse des Projektes „Lernwelt Hochschule“ zu vertiefen und zu ergänzen. Die Ergebnisse der vier Workshops werden hier zusammengefasst vorgestellt und lassen sich in folgende Schwerpunkte gliedern:

- Hochschulpolitik
- Hochschulorganisation
- Weiterentwicklung der Lehre
- Physische und digitale Lehr- und Lernräume.

Hochschulpolitik

Es ist von zentraler Bedeutung, Innovation eine Bühne zu bieten. Modellversuche bedürfen jedoch der politischen Unterstützung. Hochschulpolitik soll dabei nicht beschränkend wirken, sondern fördernd. Um die Zukunft der Hochschulen zu gestalten, gilt es die vielfältigen Interessen einzubeziehen, allerdings auch eine hochschulübergreifende Interessensstruktur zu entwickeln. Die Erweiterung der finanziellen Spielräume ist dabei zentral. Grundsätzlich wäre es sinnvoll, das Verhältnis von Haushaltsrecht und inhaltlichen Zielen neu zu justieren. Bei einer Leistungsorientierung als Maßstab seitens der Politik erscheint es notwendig, neue Orientierungen zu entwickeln. Auch die Struktur von Deputaten entspricht nicht mehr den Aufwänden, die durch eine verstärkte Kompetenzorientierung entstehen. Der Aspekt „Lehre“ muss in den Berufungs- und Bleibeverhandlungen eine stärkere Berücksichtigung finden. Hierfür muss zunächst jedoch ein Kriterienkatalog entwickelt werden, um das Ungleichgewicht der Bewertung der Forschung und Lehre bei der Mittelbemessung zu beheben.

Unterschiedliche Eigentümermodelle der Hochschulen erschweren oft die räumliche Weiterentwicklung, da die Verantwortung für die Räume oft bei den Ministerien und nicht bei den Hochschulen liegt. In diesem Zusammenhang gilt es auch zukünftige Raumbedarfe stärker an den jeweils konkreten Herausforderungen der Hochschulen zu orientieren als an Rahmenvorgaben. Ministerien sollten ihren Auftrag an die Hochschulen überdenken: Es sollte für alle Lernsettings ein Raumangebot geschaffen werden und die Nutzung der digitalen Angebote ermöglicht werden. Dabei ist eine Berechnung der Fläche pro Studierende*r nicht unbedingt zielführend, wenn veränderte didaktische Konzepte realisiert werden.

Hochschulorganisation

Eine zentrale Herausforderung für die Hochschulorganisation ist die Erhöhung der Partizipation der Studierenden. Allerdings führt eine Servicehaltung seitens der Studierenden auch dazu, dass sich nur wenige Studierende für die Hochschulentwicklung engagieren. Es geht also darum, dass Studierende von der Hochschulleitung zur Mitarbeit eingeladen werden. Dabei ist die Schaffung von Anreizen von zentraler Bedeutung, um die Mitgestaltung von Leitbildern, Strategien etc. attraktiver zu gestalten. Allerdings zeigt sich auch, dass Studierende oft nicht wissen, wie die Organisation Hochschule aufgebaut ist und an wen sie sich wenden können, wenn sie sich engagieren wollen.

Grundlegend ist auch die Frage nach der Hochschulkultur. Der Veränderungswille aller Beteiligten ist wichtig, wenn es um die Gestaltung der Zukunft geht. Alle Stakeholder müssen mit ihrer Expertise

im Kontext von digitaler Lehre und Lehre in Präsenz sind oft ein Hemmschuh, neue Formen der Lehre zu realisieren. Der Ausbau der Servicefunktionen von Didaktikzentren für Lehrende könnte die Weiterentwicklung der Lehre fördern.

Physische und digitale Lehr- und Lernräume

Die Bedeutung der physischen Lehr- und Lernräume ist besonders vor dem Hintergrund der Digitalisierung der Lehre gestiegen. Hochschulen sind Begegnungsorte und die persönliche Ebene der Studierenden muss mitbedacht werden. Die Erfahrungen haben auch gezeigt, dass für kollaborative Formate Präsenz erforderlich ist. Ob allerdings die Wissensvermittlung im Hörsaal weiterhin im physischen Kontext realisiert werden muss, bleibt zu hinterfragen, auch wenn Lehrende oft noch der Meinung sind, dort eine bessere Wirkung erzielen zu können. Sicher ist es fächerabhängig, ob und was hybrid weiterentwickelt wird. Die Präsenzhochschule wird trotz digitaler Lehre weiterhin eine große Bedeutung haben. Der Bedarf an Kommunikationsräumen, aber auch an ruhigen Räumen und an Besprechungsräumen wird steigen, da die Intensivierung von Selbstreflexion der Studierenden wichtiger werden wird und dies auch persönliche Kommunikation mit den Lehrenden erfordert.

Ein zentrales Thema ist in diesem Zusammenhang Raumkompetenz. Sowohl Studierende wie auch Lehrende müssen in der Lage sein, den jeweils richtigen Raum für die jeweilige Lehr- oder Lernsituation zu finden bzw. ihn zu gestalten. Dieses Nutzungswissen über physische Räume muss vermittelt werden, damit die Räume optimale Auslastung erfahren. Dies sollte mit digitalen Tools (Raumbuchung und Raumübersichten) unterstützt werden, die auch den Austausch ermöglichen und auf neue Lehr- und Lernräume und Nutzungsmöglichkeiten hinweisen.

Aus Organisationssicht sind physische Räume auch als Identifikationsort zu denken, welche die Profilierung der Hochschule unterstützen kann, in dem sie die Bindung der Studierenden und der Alumni an die Hochschule stärken. Doch auch die Räume der Verwaltung sind betroffen. Viele Vorgaben (Brandschutz, Fluchtwege, Quadratmeter- Vorgaben, ...) hemmen die optimale Nutzung der zur Verfügung stehenden Flächen. Hier könnte ein Ansatz sein, didaktische Ansätze zu nutzen, um dem Verwaltungspersonal eine andere Interpretation der Regelungen nahezubringen, und damit die Mentalität und die Kultur zu ändern. Es ist davon auszugehen, dass durch die Digitalisierung und die Erfahrungen im Rahmen der COVID-19-Pandemie mehr im Home-Office gearbeitet werden wird. Idealerweise werden dadurch weniger Büroflächen benötigt und Raumkapazitäten frei.

Es ist noch nicht abzusehen, ob die zunehmende Digitalisierung der Lehre zu mehr oder weniger Platzbedarf in den Hochschulen führt: soziale Interaktionsprozesse erfordern Präsenz. Dennoch kann digitale Lehre helfen, die Anzahl der anwesenden Studierenden auf dem Campus zu reduzieren und damit genug Platz für die Anwesenden zu schaffen. Andererseits haben die Erfahrungen auch gezeigt, dass für kollaborative Formate Präsenz erforderlich ist. Digitale und Lehre in Präsenz müssen ein *Und* und kein *Oder* sein. Allerdings ist ein Konzept zur Beantwortung der Frage erforderlich, was davon gesteuert werden muss, und was den Lehrenden und Lernenden selbst überlassen werden kann. Dabei ist es wichtig, die Potentiale von den analogen und den digitalen Anteilen der Lehre bewusst, aktiv und verbindlich einzusetzen. Auch müssen Lehr- und Lernräume für digitale Veranstaltungen geschaffen werden. Digitale Lehre hat das Potential das Zeit- und Lernmanagement der Studierenden sichtbar zu machen und sie damit zu unterstützen. Lernplattformen können zeigen, wie Studierende lernen, doch die Art und das Ausmaß der Nachverfolgung muss von den Nutzenden selbst bestimmt werden können.

Insgesamt decken sich die thematisierten Perspektiven mit den Ergebnissen der Erhebungen des Projektes *Lernwelt Hochschule*. Dennoch konnten weiterführende und tiefere Erkenntnisse in

expertise in order to establish a cultural change. The development of a mission statement is of central importance. However, it also has to be lived. A mission statement should run as a red thread through all departments and be interdisciplinary in order to create communicative bridges between administration, faculties, service providers, teaching and research as well as students and university management. The respectful treatment of all those involved is of central importance. The flattening of hierarchies and the greatest possible transparency are helpful in driving change.

Innovation is another topic of the university organization. In order to design innovations, it is important to establish a culture of enabling. This should enable failure and not only value positive results. It is also important to network innovations that are lived not only within the university, but also across universities and in the economy. In doing so, the visibility - also of the project results of the students - should be increased. Innovation often takes place in decentralized structures. It is important to then roll this out to the entire university. The identification of innovators in the university is important in order to support them and, if necessary, to expand their freedom. Universities have many innovative people. These should be brought together in order to increase innovative strength. One problem with the medium-term design of change processes is the time limit for management roles, since the limitation of the term of office does not allow change to be well stabilized and perpetuated. Overall, a change in attitude is required at universities. Often the creativity of the universities is used for the students and other groups, but hardly for in-house development. The framework conditions also slow down the innovation of teaching.

Further development of teaching

A cultural change is also essential for the further development of teaching. In order to bring innovation into teaching, it is essential to promote the spirit of innovation and the courage of the next generation. The university management has to set an example of openness to innovation in order to motivate other stakeholders.

Although the focus is more and more on competence orientation, the focus is still on conveying declarative knowledge. It would be much more important to focus on the problems of the future and to motivate students to develop possible solutions. Other criteria for success would also need to be described when measuring performance. It is also important to intensively combine research, transfer and teaching. This requires scalable strategies and guidelines that can be transferred to all departments. And an offer is needed to show how this abstraction can be achieved. A concept for transferring it to the operational level is also required.

A central aspect of the further development of teaching is the relationship between the imparting of specialist skills and key skills. To do this, it is important to create a holistic framework that conveys both to students. With regard to the further development of universities, the resolution of the dichotomy between research and teaching is also important, even if teaching appears to be more important to students. Overall, the curricula must be streamlined and made more flexible in order to create freedom and adaptation options. To do this, the structure of the accreditation would also have to be reconsidered.

In connection with the further development of teaching, a central question is how good teaching achievements can be more recognized in order to increase the teachers' motivation to get involved. Motivation could be strengthened with a greater range of flexibility and targeted performance bonuses. Different calculation keys for Deputat in the context of digital teaching and teaching in presence are often an obstacle to realizing new forms of teaching. The expansion of the service functions of didactic centers for teachers could promote the further development of teaching.