



Hochschulforum
Digitalisierung

DISKUSSIONSPAPIER NR. 18 / SEPTEMBER 2022

Zukunftsbild Hochschullehre 2025

Das Diskussionspapier zur Hochschullehre 2025 zeichnet sich methodisch durch seine partizipative Entstehung aus: In einem der HFDcon 2022 zeitlich vorgelagerten Prozess trafen sich 21 angemeldete Teilnehmer:innen aus dem deutschen Hochschulumfeld, um den Wandel der Hochschullehre für das Jahr 2025 zu skizzieren und Thesen für eine neue Denkkultur zu formulieren.

In mehreren virtuellen Sitzungen wurden zunächst die Ziele des Papiers definiert, Themen geclustert und erste Forderungen entwickelt. Innerhalb der folgenden vier Wochen wurde dann – teils in Kleingruppen – kontrovers diskutiert, formuliert und überarbeitet, bis das Papier am 30. Juni 2022 in seiner ersten Fassung auf der Konferenz HFDcon 2022 vorgestellt wurde.

Autorinnen & Autoren

Matthias Bandtel / Patrick Bergmann / Ulrike Eichenauer / Peter England / Lars Ewald / Andreas Fleischmann / Simon Hachenberg / Lisa König / Dirk Lanwert / Wibke Matthes / Bettina Pfaendner / Franziska Richter / Kevin Saukel / Johannes Schleiss / Barbara Schnieders / Anke Schröder / Andreas Sexauer / Marcus Sigismund / Johanna Springhorn / André Urban / Sanne Ziethen

Über die Autor:innen

Die Autor:innen stammen überwiegend aus dem deutschen Hochschulumfeld, darunter Studierende, Lehrende und administrativ arbeitende Hochschulmitarbeitende. Durch die statusübergreifende Autor:innenschaft wird eine hohe Diversität an Perspektiven erreicht; insbesondere durch den gemeinsamen Schreibprozess und die regelmäßigen Korrekturschleifen innerhalb der Autor:innengruppe wird das Papier auch seinem Anspruch auf Partizipation gerecht und erfüllt damit einen der wichtigsten Leitgedanken des Hochschulforums.

Einführung

Unterschiedlichste Positionen über die Zukunft von Hochschullehre, Empfehlungen zu ihrer zukunftsfähigen Ausgestaltung oder kritische Stimmen zu verpassten Chancen stecken das Themenfeld nur grob ab, das derzeit die Diskussionen in Universitäten und Hochschulen bestimmt und die mit Verve auf Tagungen, aber auch in sozialen Medien und im Internet geführt werden.

Wenn über 20 Personen zu einer Entwicklung des „Zukunftsbilds Hochschullehre 2025“ zusammenkommen, zeigt sich sofort: Hochschullehre ist komplex, Zusammenhänge sind vielfältig, kein Aspekt vermag getrennt ohne andere betrachtet und diskutiert werden. Nicht nur Lehre und Lernen an Hochschulen sind in den letzten zweieinhalb Jahren – zumindest zeitweise – in Frage gestellt und neu gedacht worden, auch viele andere Herausforderungen haben sich offenbart, die den Kosmos „Hochschule“ und seine Verknüpfung mit der Gesellschaft verändern.

Die Verfasser:innen dieses Diskussionspapiers bewegt dieser Wandel. Sie wollen mitgestalten, visionär in die Zukunft blicken und Wünsche und Forderungen artikulieren. Dies wollen sie auf unterschiedlichen Ebenen tun: Von Themen zu Hochschulaufbau und -management, Aspekten zu räumlicher, technischer und digitaler Infrastruktur über Fragen nach Barrierefreiheit und Inklusion bis hin zu Fragen nach Lehrmaterialien, -tools und -diensten, Lehr-/Lern- und Prüfungsformaten und den Herausforderungen einer veränderten Lehr-/Lernkultur.

Wie aber die Vielfalt der Aspekte und Positionen miteinander vereinen? Dies kann – so unsere Meinung – nur durch ein gemeinsames Selbstverständnis, durch eine gemeinsam zu entwickelnde Hochschulkultur gelingen.

Eine solche „Kultur“ lässt sich nicht „von oben“ verordnen, sie entwickelt sich im diskursiven und partizipativen Prozess. Gleichwohl benötigt sie einen strukturellen Rahmen und die Akteur:innen ein Mandat der Hochschulleitung, den Kulturentwicklungsprozess zu gestalten. Vor allem aber: Sie darf nicht statisch sein! Das Leitbild einer Hochschule oder eine Vision wie die hier formulierte, kann zwar als PDF im Download-Ordner oder auf einer Webseite bereitgestellt werden, wichtiger ist es aber, dass sie gelebt und diskursiv gepflegt wird. Eine solche Hochschulkultur lässt dann unkonventionelle Wege zu, sie ermöglicht Entwicklung und Innovation.

Forderungen zur Hochschullehre 2025

Was sind Eckpfeiler dieser „Kultur“? Zur Rahmung der folgenden Ausarbeitung von Unterthemen wurden die folgenden sieben Bereiche identifiziert, die als inhaltliche „Leitplanken“ fungieren sollen:

1. Kultur der Verantwortung mit Aspekten wie der Rolle von Hochschule in der Gesellschaft, Barrierefreiheit und Inklusion.
2. Kultur der ganzheitlichen Organisation mit der Verabschiedung von Silodenken struktureller und fachlicher Art hin zu Interdisziplinarität und Querschnittsthemen.
3. Kultur der Beziehungen mit Themen wie Partizipation, Kommunikation und Kooperationen innerhalb der Hochschulen.
4. Kultur der Kooperation mit Themen hochschulübergreifender Zusammenarbeit, Dialogen mit Zivilgesellschaft und Politik.
5. Kultur des mit- und voneinander Lernens und Lehrens mit Herausforderungen wie Future Skills, Lernen in (neuen) Räumen, Prüfungskulturen, Curricula-Entwicklung.
6. Kultur der Innovation mit Aspekten wie der Etablierung von Innovationsräumen, der Förderung von Initiativen, Kooperationen in der Lehre und in der Erstellung von Materialien.
7. Kultur der politischen Verantwortung mit Fokus auf die Schaffung von rechtlichen und finanziellen Grundlagen für die Umsetzung der Kulturen.

Für jeden dieser Bereiche wurden Forderungen formuliert, die die zusammenfassenden Kernaussagen dieses Papiers darstellen:

1. Kultur der Verantwortung

Forderung 1: Alle Hochschulangehörigen, insbesondere Studierende, Lehrende und Hochschulleitungen begreifen die Hochschule als lernende Organisation. Sie suchen aktiv den Austausch mit Gesellschaft und Wirtschaft, indem sie die Forderungen zur Hochschullehre 2025 umsetzen.

Forderung 2: Hochschulleitungen und Studiengangverantwortliche fördern insbesondere die Bildungsziele der Persönlichkeitsentwicklung, der bürgerlichen Teilhabe, des gesellschaftlichen Engagements und der Befähigung zur Erwerbstätigkeit in einer sich schnell wandelnden Arbeits- und Lebenswelt, indem sie in allen Studiengängen Lern- und Freiräume schaffen. Die Erreichung dieser Bildungsziele wird regelmäßig evaluiert und die Ausstattung und Angebote werden entsprechend qualitativ weiterentwickelt.

2. Kultur der ganzheitlichen Organisation

Forderung 3: Politik und Hochschulleitungen schaffen Rahmenbedingungen, die gewährleisten, dass Lehre fortlaufend neue Impulse aus Gesellschaft und Wirtschaft aufnimmt, indem sie Gestaltungsspielräume für Innovationen in einer Kultur der Digitalität eröffnet, vor allem durch flexiblere Lehrdeputate (für u.a. Mentoring) und die Schaffung dauerhafter Stellen.

Forderung 4: Lehrende fördern die Entwicklung von Future Skills, indem sie diese aktiv in das Lern-design und auch als Prüfungsleistungen vor allem in formative Prüfungen integrieren. Hochschulleitungen und Studiengangsverantwortliche ermöglichen hierfür flexible studienbegleitende Prüfungsformen.

3. Kultur der Beziehungen

Forderung 5: Hochschulleitungen stärken den Stellenwert und die Qualität von Lehre und Lernen, indem sie eine Lehrentwicklungsstrategie gemeinsam mit den Fakultäten, Fachbereichen und Lehrgebieten formulieren und stets neu zur Diskussion stellen. Hierfür stellen Hochschulleitungen Ressourcen für die Umsetzung der Lehrentwicklungsstrategie zur Verfügung.

Forderung 6: Hochschulleitungen und Studiengangsverantwortliche geben Lehrenden und Studierenden die Möglichkeit, neue Lehr-/Lernformate gemeinsam zu entwerfen, auszuprobieren und weiterzuentwickeln, indem sie Freiräume in den Studiengängen schaffen und dies in den Berechnungen der Lehrdeputate berücksichtigen. Studierende und Lehrende übernehmen gemeinsam die Verantwortung für einen gelungenen Lernprozess. Studierende wirken aktiv bei dessen Gestaltung mit und erhalten hierfür Anerkennung, z.B. in Form von ECTS Punkten.

Forderung 7: Politik und Hochschulleitungen erhöhen den Stellenwert der Lehre, indem sie Abhängigkeitsverhältnisse (z.B. Mittelbau - Institut, Professor*innen - Neuberufene) minimieren und Lehrenden mehr Freiräume zur Durchführung qualitativ hochwertiger und zeitgemäßer Lehre ermöglichen. Sie schaffen und erweitern Möglichkeiten, die Qualität der Lehre zu evaluieren mit dem Ziel, weitere Maßnahmen der Qualitätssicherung umzusetzen.

4. Kultur der Kooperation

Forderung 8: Alle Angehörigen der Hochschule sind Vorbilder für Kooperation! Lehrende erstellen gemeinsam hochschulübergreifend Lehr- und Lernmöglichkeiten, indem sie z.B. der Community Lernmaterialien mit offenen Lizenzen zur Verfügung stellen und dadurch neue Formen der Zusammenarbeit ermöglichen. Sie nutzen Fremdmaterialien für die eigene Lehre und verstehen sich als Kurator:innen von Lehr- und Lernmaterialien.

Forderung 9: Die Hochschulleitungen, die Angehörigen von Supportstrukturen und die Studiengangsverantwortlichen fördern hochschulübergreifende und internationale Lernerfahrungen, indem sie das Studium an mehreren Hochschulen im In- und Ausland parallel unterstützen.

Forderung 10: Die Bedeutung von Open-Source-Software für die Unabhängigkeit und Datensouveränität von Hochschulen wird honoriert, indem ihre Weiterentwicklung zentral vom Bund finanziert wird.

5. Kultur des mit- und voneinander Lernens und Lehrens

Forderung 11: Hochschulleitungen schaffen flexibel anpassbare Orte, die durch diversitätssensible Möglichkeiten zum Lehren und Lernen einladen, indem sie durch geeignete und fortlaufend anzupassende Rahmenbedingungen und Supportstrukturen für die räumliche Infrastruktur sorgen, die stets den technischen und didaktischen Anforderungen einer zukunftsfähigen Hochschule entsprechen.

Forderung 12: Lernende und Lehrende erproben und gestalten aktiv Peer-Formate und Peer-Feedback, indem sie diese in Lehrveranstaltungen und Prüfungen einbeziehen.

6. Kultur der Innovation

Forderung 13: Hochschulleitungen setzen Rahmen und bieten flexibel anpassbare Experimentierräume (invitation to play) für Innovationen und gelebte Fehler- und Lernkultur, indem sie geschützte Erfahrungsräume schaffen und fortlaufend anpassen, die ein Ausprobieren, Scheitern und Erlernen von zeitgemäßen Lehr-/Lernformaten ermöglichen.

Forderung 14: HRK, LHKs und politische Institutionen sorgen dafür, dass das Innovationspotential von zukunftsorientierten, diversitätssensiblen, digitalen Lösungen für das Lernen und Lehren genutzt werden kann, indem sie länderübergreifend in Abstimmung mit (auch kommerziellen) Anbieter:innen rechtliche und infrastrukturelle Rahmenbedingungen zur sicheren Nutzung dieser Technologien schaffen (siehe: Charta für Bildungsinnovationen, Stifterverband).

7. Kultur der politischen Verantwortung

Forderung 15: Die politischen Vertretungen der Länder und des Bundes befähigen die Hochschulen, die oben genannten Schwerpunkte umzusetzen, indem sie die notwendigen rechtlichen und finanziellen Grundlagen schaffen.

Innovationsräume für die Hochschullehre 2025

Alle folgenden Ausarbeitungen der Unterthemen werden auf die oben genannten Kulturen Bezug nehmen. Dabei werden Zukunftsszenarien für die schon recht nahe Zukunft 2025 beschrieben. Außerdem werden erste Schritte und Gelingensbedingungen definiert und diese in eine größere Vision einer Hochschule der Zukunft eingebettet. Um diese Wirklichkeit werden lassen zu können, werden abschließend Forderungen an die jeweils verantwortlichen Zielgruppen gerichtet.

Bei allem gilt: Es ist ein Blick auf die Kultur der deutschen Hochschullandschaft im Gesamten und die Aufforderung, sich mit diesen Kulturen auf der Mikro-, Makro- und Mesoebene auseinanderzusetzen. Den einzelnen Hochschulen als Institution sollen die Kulturen als Anregungen dienen, den Diskurs über die eigene Kultur zu führen und individuelle Schwerpunkte zu setzen. Insbesondere die konkreten Maßnahmen und Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung sind dort anzusiedeln.

Hochschulstruktur und -management

Die Hochschulen unseres Landes stehen gegenüber ihren Studierenden in der Verantwortung, ihnen kompetentes Handeln in sich wandelnden Berufs- und Arbeitswelten zu ermöglichen, sie zur mündigen Teilhabe an der Gesellschaft zu befähigen und sie bestmöglich auf die verantwortliche Gestaltung der digitalen Transformation vorzubereiten. Ebenso gilt gegenüber Hochschulmitarbeitenden auf allen Ebenen die Fürsorgepflicht, Arbeitszusammenhänge und Mitgestaltungsmöglichkeiten auf große gesellschaftliche Herausforderungen auszurichten und Hochschulmitarbeitende bei der individuellen Bewältigung des gesellschaftlichen Wandels und der digitalen Transformation zu unterstützen. Diese Verantwortung muss sich in Hochschulstrukturen und Managemententscheidungen widerspiegeln.

Hochschulen unterliegen durch die digitale Transformation der gesamten Gesellschaft einem enormen Wandlungspotenzial. Die digitalen Veränderungsprozesse innerhalb der Hochschulen erfordern neue Wege in der Governance von Hochschulen. Lehre und Lernen sowie Digitalisierung sind Querschnittsaufgaben für Hochschulen und müssen dementsprechend in Hochschulstrukturen verankert sein. Governances werden idealerweise bereichsübergreifend ausgestaltet, unter Einbezug von Rechenzentren, Hochschuldidaktik, Mediendidaktik, E-Learning-Services, Bibliotheken, Rechtsabteilungen und weiteren relevanten Akteur:innen.

Eine strenge Trennung zwischen Akademia und Verwaltung verschwindet immer mehr und beide Bereiche haben ihren Anteil an der Organisation und Durchführung zukunftsfähiger Studiengänge, dies bestätigt eindeutig die aktuelle Studie *Die Digitalisierung an den Universitäten steuern* (PwC, 2021). Studierende erwarten Rahmenbedingungen für ihr Studium, die den Anforderungen an zeitgemäße Arbeits- und Gesellschaftsformen entsprechen. Hochschulen müssen sich zu ganzheitlichen Organisationen entwickeln und tradierte Strukturen bei Bedarf aufbrechen. Das betrifft nicht nur die Organisation der Lehre, sondern alle Supporteinrichtungen einer Hochschule. Ist es heute noch zeitgemäß, dass Studierende ihre Dokumente und Prüfungsleistungen in Papierform einreichen müssen? Aus der Studie geht hervor, dass es dringend notwendig ist, die zur Bewältigung der Digitalisierungsaufgaben notwendigen Strukturen zu schaffen. Alle Hochschulmitarbeitenden müssen an der Umsetzung der Strategie beteiligt werden.

Die genannte Studie kommt zum Schluss, eine Digitalisierungsgovernance müsse „die unterschiedlichen Verwaltungskulturen mehrerer Teilbereiche integrativ führen: fast immer handelt es sich um das universitäre Rechenzentrum (RZ), ergänzt um die Universitätsbibliothek (UB) bzw. Teile der UB sowie das Zentrum für E-Learning und E-Research. Jede/r CIO muss zumindest die obere und mittlere Führungsebene aller drei Bereiche ‘mitnehmen’ – sonst gelingt die strategische Koordinationsaufgabe nicht“ (PwC, 2021, S. 30).

Diese Herausforderung für die Organisationsentwicklung kann nur gelingen, wenn allen Stakeholder:innen innerhalb der Hochschule die Bedeutung und die daraus folgenden Aufgaben bewusst und bekannt sind. Für diese systemimmanenten Aufgaben müssen die erforderlichen Ressourcen geschaffen werden, damit aus Improvisation zukunftsfähige Hochschulen entstehen können.

Lehre und Lernen sowie Digitalisierung müssen partizipativ gestaltet werden. Beides sind nicht nur domänenübergreifende Querschnittsthemen, sondern betreffen alle Akteursebenen und Statusgruppen. Dementsprechend können Lösungsansätze und Aktivitäten davon profitieren, die Bedarfe und Herangehensweisen unterschiedlicher Stakeholder:innen systematisch einzubinden. Digitalisierungsgovernances müssen dementsprechend auch vertikal integriert werden. Laut der aktuellen PwC-Studie „gelingen anspruchsvolle Veränderungsprozesse nur mit wirklich guter Führungs-, Überzeugungs- und Teamarbeit [...]. In der Praxis kommt es mehr auf die Qualität der Beziehungen im Team an als auf formale Durchsetzungskompetenz. Wichtig ist, dass die LeiterInnen von RZ, UB und E-Learning [...] überdurchschnittliche Teams bilden. Nur wenn auf all diesen Ebenen gerne und leistungsorientiert im Team zusammengearbeitet wird (und Fachkompetenz flächendeckend existiert), kann ein als positiv erlebter Nutzen bei den WissenschaftlerInnen und KollegInnen entstehen“ (PwC, 2021, S. 30).

Kooperation ist der Schlüssel zur Bewältigung der Zukunftsaufgaben. Die Herausforderungen in Lehre, Lernen und Digitalisierung sind derart komplex, dass ihre Lösung eine Bündelung von Kräften erforderlich macht. In den meisten Bundesländern haben sich für den Bereich Digitalisierung der Lehre Hochschulverbände konstituiert. Sie sind für den Erfahrungsaustausch, den Betrieb gemeinsamer Dienste, das Initiieren von Kooperationsprojekten sowie das Abstimmen hochschulübergreifender strategischer Positionen zentral. Nach Einschätzung der PwC-Studie kann über diese Kooperationsstrukturen die Entwicklung von Standards und Best Practices geleistet werden (PwC, 2021, S. 35).

Die Beziehungen zwischen Hochschulen und den zuständigen Ministerien auf Landesebene sind von einem partnerschaftlichen Dialog geprägt. Um die Zukunftsaufgaben in Lehre, Lernen und Digitalisierung gemeinsam anzugehen, ist auch auf Seiten der Verwaltung eine Sensibilisierung für die horizontale und vertikale Durchdringung dieser Quer- und Längsschnittthemen erforderlich.

Durch eine kontinuierliche systematische Reflexion der Bedarfe unterschiedlicher Stakeholder:innen sowie den Austausch mit Wirtschaft und Zivilgesellschaft können notwendige Strukturentwicklungsaufgaben frühzeitig antizipiert und zukunftsweisend angegangen werden. Hochschulstrukturen müssen dergestalt aufgestellt sein, dass im Innern eine breite Partizipation sowie nach Außen ein fruchtbarer Dialog mit hochschulexternen Akteur:innen möglich sind. Auf diese Weise können Anforderungen und Nachfragen, beispielsweise an curriculare Weiterentwicklungsbedarfe, digitale Kompetenzen oder innovative Lehr-Lernformate, schnell und passgenau in Lehre und Lernen integriert werden. Dies setzt voraus, dass die äußeren Strukturen die Hochschullehre nicht über regularisieren und einengen, sondern mit Blick auf die unterschiedlichen Formen von Wissenstransfer neue produktive Freiräume schaffen.

In einem idealen Zukunftsszenario 2025 sind Hochschulen ganzheitliche Organisationen und leben Teilhabe für alle Beteiligten. Alle Supporteinrichtungen, wie RZ, UB, Zentren für E-Learning oder E-Research, IT, Hochschuldidaktik werden regelmäßig in die Gestaltung der Digitalisierungsstrategie mit einbezogen. Studierende haben ein verankertes Mitgestaltungsrecht. An den Hochschulen hat sich eine partizipative Governance etabliert. In Verbänden und Netzwerken werden gemeinsam Lösungen für die geteilten Herausforderungen (z.B. Umsetzung Single Digital Gateway, E-Prüfungen, OER, digitale Lehr-/Lerntools, Rechtsinformation (WR, 2022b)) entwickelt.

Barrierefreiheit und Inklusion

Die Globale Nachhaltigkeitsagenda der UNESCO verpflichtet im Sustainable Development Goal IV die Mitglieder der Weltgemeinschaft, weltweit bis 2030 eine inklusive und chancengerechte Bildung sicherzustellen. Dabei fordert das Unterziel 4.5 ausdrücklich, dass der Zugang zu allen Bildungsstufen insbesondere auch für benachteiligte und von Benachteiligung bedrohten Menschen zu sichern ist (UNESCO, 2017).

Beeinträchtigungen bzw. Barrieren und daraus resultierende Diverse Learning Needs (Chilla et al. 2021; in prep.) können grundsätzlich verschiedene Dimensionen umfassen, u.a. (Chilla et al., 2021; Schubert, 2016, S. 18f.):

- Sinnesbarrieren (bspw. Seh- und Hörbeeinträchtigungen)
- Fachbarrieren (Inhalt wird nicht verstanden, da fachliches Wissen fehlt)
- Kulturbarrieren (Inhalt wird nicht verstanden, da kulturelle Voraussetzungen fehlen)
- Kognitionsbarrieren (Inhalt ist zu komplex (bspw. Objektrelativsätze mit rückbezogenen Verknüpfungen), sodass das Gedächtnis den Inhalt schwer verarbeiten kann)
- Sprachbarrieren (Inhalt wird nicht verstanden/verarbeitet, da die sprachlichen Voraussetzungen nicht bestehen) (Hertel et al., 2022, S. 3f.)
- Fachsprachbarrieren (Inhalt einer Mitteilung wird nicht verstanden, da das fachsprachliche Vokabular nicht oder nur bedingt vorhanden ist)

- Zugänglichkeit (bspw. Zugänglichkeit zu Räumen, Unterlagen oder Plattformen)
- Familiäre Verpflichtungen (bspw. Pflege eines Verwandten, Betreuung eines Kindes)

Da sich die Anforderungen für die verschiedenen Diverse Learning Needs nicht nur nach den individuellen Lernausgangslagen Studierender und Lehrender, sondern auch nach Lerngegenstand unterscheiden, können Angebote an sich nie vollständig barrierefrei sein. Es wird daher mindestens ein barriere-sensibles Angebot angestrebt.

Seit 2008 sind viele Staaten in Europa, darunter auch Deutschland, die Verpflichtung eingegangen, ein durchgängig inklusives Bildungssystem zu verwirklichen (UN-HCR, siehe oben). Die Zukunft der Hochschullehre greift die vielfältigen Möglichkeiten der technischen Entwicklung und der neuen digital-gestützten Lehr- und Lernformen als selbstverständliches Prinzip zeitgemäßer Lehre reflektiert auf, und baut dadurch in nachhaltiger Sensibilität Hindernisse ab, statt neue Barrieren durch digital vielleicht effektvolle, aber nicht für alle beschreibbare Lernwege zu errichten.

In 2025 wollen wir eine selbstverständliche Berücksichtigung barriere-sensibler Gestaltung von Lehr-Lernprozessen an Hochschulen erreichen. Die Hochschulen haben in diesem Zusammenhang ihre Verantwortung ernst zu nehmen und durch Bereitstellung von Konzepten sowie passende bauliche und technische Infrastruktur sicherzustellen, dass Lehrende und Lernende mit ihren Diverse Learning Needs jederzeit am Hochschul-Bildungsangebot der Hochschule partizipieren können.

Dies kann nur gelingen, wenn seitens der Hochschulen dauerhaft und jeweils campusweit technische Hilfsmittel für die physische Bewältigung von Lehren und Lernen bereitgestellt und gepflegt werden. Hierzu zählen Rampen statt Treppen, campusweite Orientierungshilfen (Leitstreifen, Braille-Beschriftungen), Ausstattung sämtlicher Hörsäle und größerer Räume mit technischen Hilfsmitteln für Menschen mit Hörbeeinträchtigungen, Sanitätsräume ohne Geschlechterbezug, aber auch ein hinreichendes Angebot an Beratungsmöglichkeiten für diverse psychische und physische Lernvoraussetzungen, die an Hochschulen zu Lernbarrieren werden können. Lernmanagementsysteme, Software für digitalgestützte Prüfungen und sämtliche Wege der Kommunikation von Lehrenden und Lernenden – aber auch der Studierendenverwaltung – sind fortwährend mit dem Blickwinkel zu evaluieren, ob hier Barrieren für Lernende aufgebaut werden – und sind dann entsprechend zu modifizieren.

Technisch-didaktische Integration barriere-sensibler Lösungen am Beispiel von Videokonferenzsystemen:

In Videokonferenzsoftware findet momentan die Integration von Spracherkennung und automatisierter Übersetzung statt. In Microsoft Teams wird dies als Live Captioning bezeichnet und steht neben vielen anderen Sprachen auch für Deutsch zur Verfügung (<https://tomtalks.blog/microsoft-teams-transcription-captioning>). Auch andere Anbieter:innen bieten vergleichbare Lösungen zur Spracherkennung an. Damit reicht es zukünftig, eine Videokonferenz mitlaufen zu lassen, um Vorlesungen barrierefreier zu machen. Gleichzeitig besteht ein zusätzliches Potential, Sprachbarrieren zu verringern. Dafür benötigt es Hörsäle und Seminarräume flächendeckend für die hybride Nutzung mit Videokonferenzen zu ertüchtigen. Dieses Vorgehen ermöglicht es zugleich, per Videokonferenz ein Live-Streaming und/oder eine Aufzeichnung durchzuführen, um Studierenden mit familiären Verpflichtungen oder anderen persönlichen Gründen – die eine ausschließliche Teilnahme vor Ort zumindest teilweise verhindern – die Teilhabe zu vereinfachen. Durch die Erschließung von Räumen für den einfachen Einsatz von Videokonferenzsoftware in Präsenzlehrveranstaltungen werden so verschiedene Barrieren abgebaut.

Vor allem aber sind Lehrende stärker als bislang für mögliche Barrieren in der Durchführung von Lehre und in der Erstellung von Lehr-/Lernmaterialien zu sensibilisieren und mit Blick auf möglichst barrierearme Lehre fortzubilden. Diese Maßnahmen dürfen nicht aus den bisherigen Ressourcen der weiteren akademischen Personalentwicklung oder der Inklusions- bzw. Diversitätsstellen entnommen werden, sondern sind mit Blick und in Verantwortung für die Umsetzung der Bildungsagenda 2030 zusätzlich und dauerhaft bereitzustellen. Auf struktureller Ebene sollte den Fakultäten eine stärkere Flexibilität in der Umsetzung curricularer und prüfungsrechtlicher Vorgaben zugewilligt werden. In Rechenzentren, Bibliotheken und anderen relevanten zentralen Einrichtungen sollte speziell sensibilisiertes Personal den Blickwinkel inklusiver Lehre einnehmen und ggf. auf die Beseitigung von Barrieren bestehen dürfen. Das Projekt *STUDYasYouAre* an der Europa-Universität Flensburg berücksichtigt genau diese Faktoren. Über das in Gründung befindliche Studienbüro STUBBS (Studienbüro für barriere-bewussten Service) findet der Austausch mit Lehrenden und Studierenden statt, Materialien werden auf Barriere-Sensibilität geprüft und ein Peer-to-Peer Angebot fördert den kollegialen Austausch sowie das Verständnis an der Hochschule.

Alles in allem muss aber bei allen Angehörigen eine Einsicht entstehen, dass es nicht alleine darum geht, Barrieren zu beseitigen, sondern dass die Lehr-/Lernlandschaft unserer Hochschulen von vornherein so gestaltet wird, dass erst gar keine Barrieren vorhanden sind. Hier haben die Hochschulen durch eine entsprechende (formulierte wie auch gelebte) Policy und durch die Bereitstellung finanzieller Mittel und struktureller Rahmenbedingungen mit gutem Beispiel voranzugehen.

Räumliche, technische, digitale Infrastruktur

Die Lehr- und Lerninfrastruktur sowohl im räumlichen als auch im digitalen virtuellen Sinn ist eine Grundlage des Lehrens und Lernens und beeinflusst in starkem Maße die didaktischen Möglichkeiten. Oft wird ein Lehrformat von der verfügbaren Infrastruktur definiert. So indiziert z.B. ein Hörsaal mit fester Reihenbestuhlung bevorzugt die Vorlesung als Veranstaltungsformat. Werden Kameras und Mikrofone und ein Konferenzsystem hinzugefügt, wird der Raum ins Virtuelle erweitert, die grundsätzliche Nutzung ändert sich aber nicht. Infrastruktur und didaktische Nutzungsszenarien sind deshalb gegenseitig voneinander abhängig.

In den anderen Kapiteln wird dargestellt, wie Lehre an den Hochschulen der Zukunft flexibler, interaktiver, stärker lernendenzentriert und digitaler wird. Aufbauend auf der wechselseitigen Beziehung zwischen Infrastruktur und Lehr-/Lernformaten gelten diese Forderungen daher ebenso für die Infrastruktur. Im Idealfall orientiert sich die Infrastruktur an den Anforderungen der Lehrformate und nicht umgekehrt.

Es gibt zahlreiche Vorstellungen davon, wie die Lehr-/Lerninfrastruktur der Zukunft aussehen sollte, um solchen Anforderungen sowohl in analogen, hybriden oder rein digitalen Settings gerecht zu werden. Zu Verdeutlichung unterscheiden wir dabei drei Ebenen:

- die räumliche Ausstattung (Raumgröße, Zuschnitt, Bestuhlung etc.)
- die (Medien-)technische Ausstattung (Kameras, Mikros, interaktive Whiteboards, Motiontracking, Gestensteuerung, Netzzugang, BYOD (Bring-Your-Own-Device-Konzepte, Prüfungsplätze etc.)
- die virtuelle digitale Ausstattung (Lernmanagementsysteme, Videokonferenzen, Kollaborationsplattformen etc.)

Gleichzeitig betrifft dies nicht nur die Infrastruktur der Lehrräume an sich, sondern auch die Gesamtstruktur des Campus. Es fehlen integrativ gedachte Raumkonzepte, die z.B. berücksichtigen, dass Studierende für die Teilnahme an Online-Formaten im Wechsel mit Präsenten-Formaten auch Arbeitsmöglichkeiten auf dem Campus benötigen.

Für die Hochschulen stellt sich nun die Herausforderung, wie sie mit den immer schneller werdenden Innovationszyklen, den vielfältigen Lehrformaten, den steigenden Ansprüche der Nutzenden und den komplexer werdenden rechtlichen Vorgaben z.B. des Datenschutzes umgehen soll, die die Aufwände für Investition, Wartung und Reinvestition für technologische Komponenten in den vergangenen Jahren immer stärker in die Höhe treiben.

In dem idealen Zukunftsszenario 2025 sind die Hochschulen in der Lage, ihre Räume und Freiräume flexible und lernerzentriert auszustatten, innovative Technologien kontinuierlich sowohl in die Lehre als auch das Lernen zu integrieren und Ausstattung und Technologie so zu gestalten, dass die didaktischen Möglichkeiten gefördert und nicht eingeschränkt werden.

Konzepte für Lehrräume müssen in einer Gesamtschau integrativ mit anderen Aspekten betrachtet werden. Dabei sollte nicht das Gewohnte den Ton angeben, sondern vorurteilsfrei in einer Gesamtschau priorisiert werden. Vernetzte und hybride Räume, die für Einzelanforderungen virtuell zusammengeschaltet werden, können z.B. nur selten angeforderte maximale Platzzahlen abdecken, um nicht ausgelastete große Räume zu vermeiden.

Digital unterstützte Lehre muss den Pilot-Status hinter sich lassen und als Regelformat eingesetzt werden können, ohne zuerst Sonderanforderungen abklären zu müssen. Die Fachabteilungen der Hochschulen müssen gestärkt und weitergebildet werden. Neben der verbauten Hardware spielt künftig Software im Lehrraum eine wichtige Rolle. Dies erfordert neue Kompetenzen z.B. im Management von Softwarelösungen.

Es sind keine Insellösungen mit der Schaffung einzelner Räume, die entsprechende digitale Kollaborationsformen ermöglichen, gefragt. Vielmehr benötigt es Konzepte in der Fläche. Dabei gilt es, einen Dialog zwischen der Ermöglichung von BYOD-Ansätzen in Eigeninitiative und zentralen Vollausstattungen herzustellen.

Innovative Lösungen müssen ihren Weg in die Hochschulen finden. Hierzu gehören neben Open-Source insbesondere auch kommerzielle Softwarelösungen. Die damit verbundene notwendige Klärung rechtlicher Fragestellungen und die Suche nach datenschutzkonformen Lösungen sollte kooperativ hochschulübergreifend geklärt werden. Eine Vereinzelung der Hochschulen minimiert den Einfluss auf Anbieter:innen und überfordert die lokalen Ressourcen.

Open-Source-Lösungen leben von dem Engagement der sie tragenden Community. Sie sind ein wesentlicher Bestandteil der in der Lehre eingesetzten IT-Systeme und von strategischer Bedeutung für die Unabhängigkeit der Hochschulen und des Datenschutzes. Die Weiterentwicklung dieser Lösungen darf aber nicht dem Zufall und der Initiative einzelner Hochschulen überlassen werden, sondern bedarf einer koordinierten Anstrengung.

Neben der Berücksichtigung der Förderung von Unabhängigkeit und Verbesserung von Aspekten der Informationssicherheit und des Datenschutzes müssen in der Gesamtbetrachtung auch Aspekte der Stabilität und Nutzer:innenzufriedenheit mit priorisiert werden. Es gilt, eine gute Mischung zwischen Einsatz und aktiver Beteiligung an Open Source und dem Einsatz kommerzieller Lösungen zu finden.

Forderungen auf politischer Ebene:

- Hochschulen brauchen Mittel, dem Sanierungsstau zu begegnen und darüber hinaus dauerhafte Budgets, um Lehr-/Lernräume und Softwarelösungen aktuell zu halten, die erweiterte medientechnische Anforderungen berücksichtigen.
- Hochschulen müssen stärker kooperieren, sowohl bei der Entwicklung besserer Lösungen und der Klärung von rechtlichen Fragestellungen als auch bei der Bereitstellung und Nutzung der Infrastruktur.
- Hochschulleitungen müssen bereit sein, unbequeme Wege zu gehen und Gewohnheiten aufzubrechen, damit in der Nutzung der Räume auch neue Anforderungen der Lehrformate berücksichtigt werden, statt jahrelang erworbenen Ansprüchen an Räumen den Vorrang zu geben.

- Die Bundesländer sollten Anstrengungen zum Verbessern von Datenschutzbedingungen und Einflussnahme auf Anbieter:innen kommerzieller Systeme gezielter mit Landesinitiativen und auch länderübergreifend bündeln.
- Der Bund sollte für die relevanten Open-Source-Systeme (z.B. LMS, Videokonferenzsysteme, Kollaborationssoftware etc.) eine hochschul- und länderübergreifende Weiterentwicklung finanzieren.
- Infrastruktur räumlicher, technischer, digitaler und virtueller Art kann über Projektförderung nicht nachhaltig entwickelt und betreut werden. Es bedarf einer auf Dauer ausgerichteten Finanzierung z.B. über eine Digitalisierungspauschale, um den steigenden Belastungen der Hochschulen zielgerichtet und nachhaltig gerecht zu werden, die nicht in Konkurrenz zur Forschung steht. Hierbei ist auf die richtige Balance zwischen Innovationskraft und zuverlässigen Diensten zu achten.

Lehrformate & -methoden, Lehr- & Lernmaterialien, Prüfungen

Wenn wir an die konkrete Ausgestaltung von Hochschullehre im Jahr 2025 denken – welche Formate, welche Methoden, welche Materialien, welche Prüfungsformen sollen die moderne Hochschullehre der Zukunft prägen?

Unser **Zukunftsszenario** wird nicht von bestimmten Leitparadigmen beherrscht (z.B. Problem Based Learning, z.B. Flipped Classroom), sondern ist geprägt von der Offenheit und der Vielfalt verschiedener Formate, Methoden, Materialien und Prüfungsformen.

- Die Lehrenden setzen zukünftig verschiedene **Lehrformate und -methoden** noch bewusster und gezielter entsprechend der spezifischen Stärken ein - und nicht vor allem aus einer Tradition heraus begründet. Die Bandbreite von Präsenzlehre bis Onlinelehre kann ausgeschöpft werden, einschließlich blended und hybriden Formaten.
- Dieselbe Vielfalt prägt auch die **Prüfungsformate**. Die Lehrenden haben Zugriff auf die ganze Bandbreite von kompetenzorientierten Prüfungen. Dabei werden neben summativen Prüfungen verstärkt auch formative Prüfungen eingesetzt, um Studierenden durch Selbst- und Fremdeinschätzungen eine stetige entwicklungsorientierte Rückmeldung zu ihrem Kompetenzerwerb zu geben. Durch die Prüfungen ergibt sich in der Hochschullehre ein Spannungsfeld aus einem kooperativen Miteinander von Studierenden und Lehrenden einerseits und der hierarchischen Unterscheidung von Prüfer:in und Prüfling andererseits. Damit das Lernen von geteilter Verantwortung auf Augenhöhe möglich ist, wird dieses Spannungsfeld reflektiert und konstruktiv gestaltet bis hin zu aufgelöst, wo möglich.
- Neben bewährten **Lehr- und Lernmaterialien** wie Skripten oder Büchern unterstützen auch multimediale und interaktive Lehr- und Lernmaterialien den Lehr- und Lernprozess; adaptive Elemente erleichtern den Studierenden, individuelle Lernpfade zu gehen.

- Da die Erstellung von hochwertigen digitalen Lehr- und Lernmaterialien sehr aufwändig ist, etabliert sich eine **Kultur des Teilens**. Lehrende erstellen gemeinsam und hochschulübergreifend Materialien und stellen diese der Community zur Verfügung. Zugleich nutzen sie für ihre eigene Lehre auch Fremdmaterial und verstehen sich auch als Kurator:innen von Lehrmaterialien.
- Der Kompetenzerwerb **wird individueller gestaltbar**. Studierende wählen frei, wo und wie sie Kompetenzen erwerben möchten. Die Aneignung von Kompetenzen von Studierenden wird auch außerhalb der Heimathochschule gefördert und anerkannt.
- Hochschulen sind **hybride Orte** des Lehrens und Lernens. Ein lebendiger Campus lädt ebenso zum formellen und informellen Lernen ein wie auch Angebote im virtuellen Raum oder an Partnerhochschulen. Insbesondere der europäische Austausch, der durch die Förderung europäischer Universitätskooperationen gestartet wurde, kann durch Onlinelehrformate verstetigt werden.

Um dieses Zukunftsszenario 2025 zu erreichen, müssen eine ganze Reihe von **Gelingsbedingungen** erfüllt werden:

- Wir brauchen **Lehrende**, die über das Wissen verfügen, welche Lehrformate und -methoden es gibt und was ihre spezifischen Stärken und Schwächen sind. Lehrende, die den Mut und die Motivation haben, diese zielgerichtet einzusetzen, auch wenn sie möglicherweise noch nicht so vertraut damit sind. Lehrende, die die Kompetenzen haben, diese korrekt anzuwenden und anzupassen. Die bereit sind, ihre Rolle als Lehrende an die digital erweiterten didaktischen Möglichkeiten anzupassen und weiterzuentwickeln.
- Wir brauchen **Hochschulleitungen**, die der Versuchung zur Überregulierung widerstehen und ihren Lehrenden zutrauen und erlauben, die Methodenvielfalt nach eigenen didaktischen Überlegungen zu nutzen. Die Lehre auch als Aushängeschild ihrer Institutionen verstehen – und nicht als Anhängsel an die Forschung. Die Hochschuldidaktik und Weiterbildungsangebote gerade mit dem Fokus auf digitale und hybride Formate fördern.
- Wir brauchen **Studierende**, die sich auf neue Lehrformate einlassen, die Verantwortung für den Lehr- und Lernprozess mit übernehmen und bei der Gestaltung mithelfen. Wir brauchen eine Kultur der geteilten Verantwortung und des Feedbacks, sodass Studierende und Lehrende miteinander arbeiten und sich gemeinsam für den Erfolg des Lehr- und Lernprozesses verantwortlich fühlen.
- Wir brauchen **Vorgesetzte**, die Weiterbildung nicht als Zeit- und Kostenfaktor, sondern als Bereicherung und Weiterentwicklung sehen und dies wertschätzen und fördern.

Daraus lassen sich konkrete **Forderungen** für die kommenden Jahre ableiten.

Forderungen an die Ministerien in den Ländern:

- Wir brauchen **Freiräume** und Experimentierklauseln, wir brauchen weniger Regulierungen und mehr Anreizsysteme, um in den kommenden Jahren eine Vielfalt von Formaten, Prüfungen, Methoden und Materialien entwickeln und ausprobieren zu können.
- Wir brauchen faire **Lehrdeputatsverordnungen**, die auch den Aufwand z.B. für die asynchrone Betreuung von Studierenden oder die Korrektur von Prüfungen angemessen berücksichtigen.
- Wir brauchen einen klaren rechtlichen Rahmen, um Lehr- und Lernmaterialien als **Open Educational Resources** frei austauschen und wiederverwerten zu können.
- Wir brauchen eine **besonnene Güterabwägung** zwischen z.B. Datenschutz, Studierbarkeit und Lehrqualität. Es muss ein Forum geben, in dem die Vertreter:innen der unterschiedlichen Perspektiven gezwungen sind, ihre Interessen konstruktiv miteinander in Einklang zu bringen und Lehre und Prüfungen zu gestalten statt zu verhindern.
- Möglicherweise kann ein **verpflichtendes Element** zur Weiterqualifizierung von Hochschullehrenden (ähnlich wie Fortbildungspunkte bei Ärzt:innen) dazu führen, Wissenschaftsbasierung und Professionalisierung in der Hochschullehre weiterzuentwickeln.

Forderungen an die Hochschulleitungen:

- Wir brauchen ein flexibles und qualitatives **Qualitätsmanagement**, das nicht rankt und richtet, sondern zu einer Feedbackkultur beiträgt und moderiert. Zum Beispiel, indem es Räume für **Inspiration und Austausch** schafft, um von gelungenen und misslungenen Methoden und Formaten zu lernen.
- Wir brauchen kompetente und niedrigschwellige didaktische und technische **Schulungen und Unterstützungen** für die Lehrenden und dauerhaft entsprechende „Servicestellen“.
- Wir brauchen **Räume und Infrastrukturen**, damit moderne Lehr- und Lernformen sowohl on-campus als auch offcampus umgesetzt werden können. Beispielsweise hybride Hörsäle, flexible Lernräume für einzelne Studierende und Lerngruppen, Hochschulbibliotheken mit digitalem Zugang, campusweiten zuverlässigen Zugang zu Internet und Stromversorgung. Insgesamt muss auf dem Campus sowohl Lehrenden als auch Lernenden eine hohe Aufenthaltsqualität geboten werden, die den unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht wird.

Forderungen an die Studiengangsleitungen:

- Wir brauchen insbesondere in der Studieneingangsphase **Unterstützungsangebote für Studierende**, damit diese die z.T. anspruchsvollen Lehr- und Lernformate souverän nutzen und ihre Rolle als selbstverantwortliche und selbststeuernde Lernenden ausfüllen können (z.B. Mentorate, Workshops, Lerngruppen).
- Wir brauchen Raum (bei Lehrenden, bei Lehre unterstützende Einrichtungen, hochschulübergreifend), Instrumente zur Kompetenzmessung (weiter) zu entwickeln.
- Hochschulen/Fachdidaktiken tauschen sich hochschulübergreifend aus, wie Kompetenzen gelernt und gemessen werden.
- Hochschulen kooperieren bei der Kompetenzmessung durch gemeinsame E-Prüfungen.

- Hochschulen bieten die Möglichkeit, Kompetenzen für Nicht-Hochschulangehörige zu erwerben.
- Kompetenzmessungen finden unter rechtlich und ethisch „sauberen“ Bedingungen statt und sind diversitätssensibel.
- Kompetenzmessung ist nicht nur auf die fachliche Progression ausgerichtet, sondern schließt auch überfachliche und Zukunftskompetenzen (Future Skills) mit ein. D.h. es werden auch solche „Kompetenzen, die es Individuen erlauben in hoch-emergenten Organisations- und Praxiskontexten selbstorganisiert (erfolgreich) handlungsfähig zu sein“ (Ehlers, 2020, S. 111) in alle Lernprozesse einbezogen.

Lehr- und Lernkultur

Die Entwicklung einer zukunftsfähigen Lehr-/Lernkultur ist ein Prozess und geht mit Fortschritten, aber auch Krisen einher, beinhaltet Rückschläge und basiert auf dem Mut und der Diskussion aller Lehrenden und Lernenden.

Die **Verantwortungsdimension** in der Lehr-/Lernkultur lässt sich nach **außen**, nach **innen** und **systemisch** denken.

In der **Außenperspektive** besteht die Lehr/Lernkultur in der Zukunft viel stärker aus der Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Fragestellungen und Herausforderungen. Diese drücken sich in inhaltlicher Auseinandersetzung aus (Fachcurricula greifen aktuelle gesellschaftliche Fragestellungen auf), in der Auseinandersetzung in Formaten (Citizen Science, Wissenschaftskommunikation, Service Learning, Yoowedoo, etc.) und indem sich die Hochschule als Akteur in der jeweiligen Stadtgesellschaft begreift (z.B. Einbezug in Mobilitätskonzepte).

Die **Innenperspektive** der Verantwortungsdimension zeigt sich in Zukunft entlang der Bildungsziele daran, dass die Bildungsziele jedes Studiengangs in einer neuen Priorisierung/einer gleichmäßigeren Gewichtung explizit und in der Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden verfolgt werden.

- Die **Persönlichkeitsentwicklung** stellt für die Hochschule der Zukunft ein zentrales Ziel dar. Die Verantwortung liegt sowohl bei Lehrenden als auch bei Lernenden, wobei die Diversität der Sozialisation, der kulturellen Prägung oder der individuellen Reife bei den Studierenden berücksichtigt werden muss. Ihre Persönlichkeitsentwicklung folgt einer vergleichbaren Progression, wie die fachliche Progression. Studienanfänger:innen werden in einem anderen persönlichen Entwicklungsgrad abgeholt als Studierende im letzten Mastersemester, usw. Das akademische Mentorat (WR, 2022a) kann hierzu ein wichtiges Instrument der geteilten Verantwortung für die Persönlichkeitsentwicklung innerhalb der Lehr-/Lernkultur sein.
- Die wissenschaftliche Befähigung ist und bleibt für das Lehren und Lernen ein wichtiges Bildungsziel. Neu ist, dass weniger Augenmerk auf der Rezeption vorhandenen Wissens liegt und mehr auf dem **Schaffensprozess für neues Wissen**. Das Wissen veraltet viel zu schnell, als dass wir es uns in der zunehmenden Geschwindigkeit des Wandels leisten könnten, hier an zu vielen alten Wissensbeständen zu verweilen (Forschendes Lernen als Grundsatz). Die Verantwortung für die Integration aktueller Forschungsfragen in die Lehre liegt bei den Professor:innen und den Lehrenden des Mittelbaus. Sie haben die Verantwortung, auch in Grundlagenveranstaltungen immer auf Forschungsfragen, aktuelle Erkenntnisse und Wissenschaft als

Prozess einzugehen. Wo immer möglich, werden ab dem ersten Semester bereits projektorientierte Veranstaltungen dafür genutzt, forschendes Lernen zu etablieren.

- Die **Befähigung zur Erwerbstätigkeit** orientiert sich nicht an Berufsbildern der Gegenwart. Partner:innen aus Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung tragen gemeinsam mit den Hochschulen die Verantwortung dafür, dass Studierende gute Möglichkeiten erhalten in Praxisphasen, Praxisprojekten und durch Austausch/Mitwirkung in Lehrveranstaltungen nicht nur aktuelle Berufsbilder und Tätigkeiten kennenzulernen, sondern vor allem in Fragen der Transformation Einblick erhalten. Weil die digitale Transformation und nachhaltiges Wirtschaften die dringendsten Aufgaben deutscher Unternehmen sind, Fachkräftemangel und eine alternde Gesellschaft zu Nachwuchsproblemen führen, sind Unternehmen in einer Verantwortungsgemeinschaft mit den Hochschulen aufgerufen, sich einzubringen ohne in die Freiheit der Lehre einzugreifen. Entscheidend ist dabei, dass es für zukunftsfähige Absolvent:innen vor allem darum geht, sie mit Zukunftsfähigkeit für die Erwerbstätigkeit auszustatten. Neben der Fachkompetenz sind fachübergreifende Future Skills dafür von ebenso hoher Bedeutung (Stifterverband & McKinsey, 2021, Stepstone & Kienbaum 2021).
- Die **Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement** schafft Kompetenzen für die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. Diese entwickeln sich in einer Kultur des Austauschs mit wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Institutionen, mit außerschulischen und schulischen Bildungseinrichtungen und mit Expert:innen der Zukunftsforschung und für aktuelle gesellschaftliche Fragestellungen. Gesellschaftliches Engagement erfordert von Studierenden Offenheit und individuelle Initiative, Mut und die Kompetenz, sich interdisziplinären Fragen stellen zu können. Dazu schafft die Lehre fachliche wie auch überfachliche und individuelle Lernvoraussetzungen, bietet Räume und integriert die Lernprozesse in das Kerncurriculum.

Die **systemische Perspektive der Verantwortungsdimension** besteht darin, dass in der Hochschule jede:r der/die lehrt, sich auch als Lernender begreift. Damit einher geht in Zukunft, dass Lehrende im Sinne des new Learning ihr eigenes Lernen/ihre eigene Entwicklung als Lehrende habitualisiert, d.h. laufend, individualisiert, selbstgesteuert in den Arbeitsalltag integriert verfolgen. Dazu sind unterstützende Rahmenbedingungen und Supportstrukturen etabliert. Hochschulleitungen bieten Studiengangverantwortlichen und Lehrenden die nötige Flexibilität, Wertschätzung und Finanzierung, damit diese in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess wissenschaftsbasiert und kenntnisreich Lehre laufend zukunftsorientiert weiterentwickeln können. Lehrende und Studierende tragen die Verantwortung, diese Entwicklung offen (mit) zu tragen und (mit) zu gestalten. Administration, Qualitätsmanagement, Weiterbildungs- und Rechtsabteilungen unterstützen den Weg durch eine Kultur des Ermöglichens und der Verantwortungsübernahme für das gemeinsame Ziel.

Die **Gelingsbedingungen** für den notwendigen Kulturwandel hin zu einem gleichberechtigten Stellenwert von Lehre und Forschung sind komplex. Sie lassen sich nur im Bewusstsein einer **Kultur der ganzheitlichen Organisation** realisieren, die eine Verabschiedung von Silodenken struktureller und fachlicher Art hin zu Interdisziplinarität und Querschnittsthemen erfordert.

Grundlage ist ein ganzheitlich aufgestellter Verwaltungsapparat, der akademische Selbstverwaltung, Prüfungsverwaltung, Akkreditierungsprozesse etc. als Gesamtprozess denkt, der Austauschplattformen und Supportstrukturen schafft und der Studierendenpartizipation in Entscheidungsprozessen ermöglicht.

Auf struktureller Ebene bedeutet dieser Kulturwandel vor allem auch, Mittelbau-Stellen auszubauen und zu entfristen, um Raum für Lehrentwicklung zu schaffen. Die notwendigen „Räume“ co-kreativer Lehre sind vielfältig beschaffen und stets didaktisch begründet: Einen wichtigen Platz nehmen Freiräume im Sinne von Möglichkeiten durch weniger starre Modulhandbücher oder größere Spielräume z.B. in Akkreditierungsprozessen ein. Wenn Team-teaching erleichtert, Deputatsreduzierung auf Grundlage evidenzbasierter Kriterien ermöglicht und interdisziplinäre Zusammenarbeit gefördert wird, entstehen „Experimentierräume“, von denen große Synergieeffekte zu erwarten sind. Experimentierräume bedeuten Möglichkeitserprobungen – das heißt Etablierung und Förderung von Pilotprojekten, aber auch deren „Scheitern“ und offen diskutierte Fehlerkultur.

Diese „invitation to play“ bezieht sich auch auf Räume im Sinne von Austauschplattformen und Supportstrukturen und auf Räume physischer Art. Versteht sich die gesamte Hochschule als lernende Organisation, können in statusgruppenübergreifend genutzten „Lehr-/Lern-Labs“ ganz konkret Möglichkeiten erprobt, Schwellenängste ab- und Lehrkompetenz aufgebaut werden, sich unterschiedliche Fachkulturen näherkommen und vor allem mit Studierenden als PROsumenten und gleichberechtigten Lernpartner:innen gemeinsam Inhalte gestaltet werden.

Um die Bildungsziele der Hochschulgesetze zu erfüllen, kommt der **Kultur der Beziehungen** eine fundamentale Rolle zu.

Mit Blick auf Lehr-Lernprozesse versteht eine solche Kultur Studierende als Prosumenten und Partner:innen von Lehrn-Lernprozessen. Sie etabliert eine flexiblere Beteiligung an den diversen Lehrveranstaltungen – ausgestaltet durch die Integration digitaler Tools – und ermöglicht zeit- und ortsunabhängige Studierbarkeit, wo möglich und didaktisch sinnvoll. Dies kommt nicht nur Studierenden mit körperlichen oder psychischen Beeinträchtigungen entgegen, sondern auch dem „Mainstream-Studierenden“, der neben der Hochschule noch jobben muss, Familie hat oder mobil unflexibel ist.

Partizipation erstreckt sich auch auf den Einbezug der Studierenden in den wissenschaftlichen Meinungsdiskurs an- und außerhalb von Hochschule und ist Grundlage des Führungsverständnisses von Hochschulleitung/Präsidium. Ziel ist es, bestehende Abhängigkeitsverhältnisse (Mittelbau – Institut, Professuren – Neuberufene) abzubauen.

Um die Kultur des **mit- und voneinander Lernens und des Lehrens** zukunftsfähig und nachhaltig zu gestalten, tritt zu den Herausforderungen Co-kreativen Lernens, der Entwicklung neuer Prüfungskulturen, angepasster Curricula-Entwicklung und Lernen in neuen Räumen vor allem die Herausforderung der Befähigung zu „Future Skills“ hinzu. (Siehe Kapitel „Qualifizierung und Kompetenzen“).

Zusammenfassend werden folgende Forderungen formuliert:

- Erst wenn eine signifikante Anzahl Beteiligter aus einer Fakultät, einem Lehrgebiet oder eines Fachs sich gemeinsam auf den Weg zu Innovationen und Veränderungen der Lehr-/Lernkultur macht, können curriculare Veränderungen veranlasst und Kompetenzentwicklungen gezielt gefördert und verankert werden. Unterstützt werden können diese Bestrebungen durch übergreifende Zusammenarbeit der Universitäten und Hochschulen.
- Lehrende und Hochschulleitungen explizieren und leben die im Hochschulgesetz verankerten Bildungsziele, indem diese in der Lehre messbar umgesetzt werden. Insbesondere für die Befähigung zur Erwerbstätigkeit in sich wandelnden Berufs- und Arbeitswelten, für die Persönlichkeitsentwicklung und für die aktive bürgerliche Teilhabe/gesellschaftliches Engagement schaffen sie in allen Studiengängen explizite und qualitätsgesicherte Lernräume. Hierfür

stehen sie im Austausch mit allen Hochschulmitgliedern, Wirtschaft und Gesellschaft und begreifen sich als lernende Organisation.

- Politik und Hochschulleitungen setzen wissenschaftlich fundiert und nach den Anforderungen einer zukunftsorientierten Bildung flexible Rahmenbedingungen, die Lehrenden durch flexible Deputate und auf der Grundlage dauerhafter Stellen Gestaltungsspielräume für Innovation, Mentoring und Digitalität geben.
- Hochschulleitungen verstehen Lehre als Aushängeschild ihrer Organisation und fördern Hochschuldidaktik und entsprechende Weiterbildungsangebote.
- Studierende lassen sich auf neue Lehrformate ein, übernehmen Verantwortung für die Lehr- und Lernprozesse und wirken aktiv bei deren Gestaltung mit.
- Politik und Hochschulleitungen minimieren Abhängigkeitsverhältnisse (Mittelbau - Institut, Professoren - Neuberufene) mit dem Ziel, Lehre und Forschung nicht gegeneinander auszuspielen.
- Hochschulleitungen und Lehrende setzen Rahmen und bieten Experimentierräume (invitation to play) für Innovation und gelebte Fehlerkultur, indem sie geschützte Erfahrungsräume schaffen, die „Scheitern“ ermöglichen.
- Politik, Wirtschaft und Hochschulleitungen sorgen dafür, dass das Innovationspotential digitaler Lösungen für flexibles, diversitätssensibles und zukunftsorientiertes Lernen und Lehren optimal genutzt werden kann, indem sie länderübergreifend rechtliche und infrastrukturelle Rahmenbedingungen zur unabhängigen Nutzung dieser Lösungen schaffen.

Qualifizierung und Kompetenzen

Lehrende und Lernende stellen in der Hochschule der Zukunft zwei Seiten einer Medaille dar. Die Kompetenz der Lehrenden steht in Beziehung und spiegelt die Kompetenz der Lernenden. Dabei nehmen Lehrende zunehmend eine coachende Haltung ein (Klein, 2022). Studierenden kommt eine partizipative Rolle in der Lehre zu.

Fachübergreifend verfügen alle Lehrenden und alle Studierenden über Kompetenzen, die sie erfolgreich, individuell und ihre Stärken stärkend ihre Qualifikationsziele erreichen lassen. In einer idealen Zukunft verfügen Lehrende und Lernende unabhängig von ihrem Fach über digitale und nicht-digitale Zukunftskompetenzen (Future Skills), die es ihnen ermöglichen, den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen.

Für **Lehrende** bedeutet dies, dass sie über ihre fachliche und hochschuldidaktische Qualifikation hinaus Lernräume der Zukunft gestalten können. Vor allem Querschnittsthemen, wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Künstliche Intelligenz, haben fachübergreifend Auswirkungen und müssen in alle Fächer eingebunden werden. Lehrende haben hierzu die Fähigkeiten und das Mandat, Curricula aktuell zu halten und laufend zu überarbeiten. Veränderung und Unsicherheit stellen für die Lehre den „Standard“ dar. Dazu sind flexible Rahmenbedingungen notwendig, eine dynamische Ausrichtung der Curricula, Experimentierräume und laufende Weiterqualifizierung der Lehrenden. Dies beinhaltet neben der selbstverständlichen fachlichen Qualifikation

- nachgewiesene methodisch-didaktische Kompetenz auf dem aktuellen Stand (laufende Fortbildung) im digitalen, im hybriden und im Präsenz-Lernsetting;
- die Haltung verinnerlicht zu haben und zu leben, die durch eine zukunftsfähige Lehr-Lernkultur getragen ist (siehe Kapitel „Lehr-/Lern-Kultur“);
- die Förderung von Future Skills in jedem Lernsetting explizit, gezielt und überprüfbar mitzutransportieren;
- eine stärkere interdisziplinäre Ausrichtung von Lehrinhalten und die Forcierung innovationsförderlicher Begegnungen der Studierenden in fachheterogenen Gruppen;
- digitale Kompetenzen für die Konzeption und Umsetzung digitaler, hybrider und Präsenzlehre.

Für **Lernende** bedeutet dies, dass sie an den Hochschulen sowie hochschulübergreifend ein diversifiziertes Lernangebot erhalten (Studiengänge, Micro Degrees, Microcredentials, LLL, etc.) und partizipativ mitgestalten, das sie fachlich qualifiziert und gleichzeitig mit wichtigen Future Skills ausstattet. Dies beinhaltet

- inter- und transdisziplinäre Interaktion, die zum fachübergreifenden wissenschaftlichen Arbeiten befähigt;
- Kompetenzerwerb in digitalen, hybriden und Präsenz-Lernsettings, der immer auch die erforderlichen digitalen Kompetenzen transportiert (explizit und überprüfbar);
- Future Skills-Förderung in jedem Lernsetting für die individuelle Berufsfähigkeit und um Persönlichkeitsentwicklung und das gesellschaftliche Engagement zu erwerben (explizit und überprüfbar);
- Partizipationsengagement und Verantwortung für den eigenen Lernprozess als Grundhaltungen mitzubringen bzw. Lernbereitschaft hierfür;
- Offenheit für innovative Ansätze und inhaltliche Fragestellungen, die ergebnisoffen und komplex sind.

Um dieses Zukunftsbild zu erreichen, wurden **Gelingsbedingungen** formuliert:

Transformation

Für die Gestaltung der Zukunft brauchen wir mehr inter- und transdisziplinäre Lösungskompetenz, Kooperation, kritisches Denken und transformative Kompetenz, Innovationsfähigkeit, Inspirationskompetenz und Veränderungskompetenz in den Studiengängen.

Die Hochschulen übernehmen als Akteure in einer Gesellschaft in der digitalen Transformation die Verantwortung, die Zukunftsfähigkeit der nächsten Generation für ihre wissenschaftliche, berufliche, persönliche und gesellschaftliche Tätigkeit (Bildungsziele) zu bewirken.

Insbesondere gilt es in der digitalen Transformation auf Seiten der Lehrenden und Lernenden Qualifizierung und Kompetenzentwicklung für digitale Kompetenzen zu fördern. Dazu gehören Datenmanagement, digitale Interaktion, technologische Kompetenz, Datenschutz, digitale Ethik ebenso wie Medienkompetenz zur Förderung der Fähigkeiten Medien zu analysieren, Medien zu nutzen, Medien zu erstellen sowie Medien kritisch zu bewerten (und andere Kompetenzen auf der Grundlage

bestehender Kompetenzrahmen wie z.B. der Digital Competence Framework der Europäischen Kommission [DigComp 2.1, 2017]).

Lehrende und Lernende stehen dazu in einer Verantwortungsgemeinschaft mit Wirtschaft, Politik und Gesellschaft [Kingston University London, 2022].

Die Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden trägt hierbei die Verantwortung, die Diversität der Gesellschaft zu integrieren. Dies soll durch die Vielfalt der Formate ebenso erreicht werden wie durch die Vielfalt als Inhaltsdimension [Querschnittslehrthema: Diversität].

Das Studium ist nicht allein ein Prozess der Wissensaneignung durch die Rezeption vorhandener Wissensbestandteile, sondern ist vor allem dem Innovationsgedanken verpflichtet. Dies drückt sich in der Verbindung von Forschung und Lehre aus, ebenso in der Methode des forschenden Lernens. Hochschulen werden dadurch zu lebendigen Innovationsorten. Sie fördern vor allem Fähigkeiten im Umgang mit komplexen Fragestellungen, Kreativität und Innovationskompetenz, kritisches Denken und transformative Kompetenz. Sie bieten im Rahmen des Studiums durch die Ausbildung von ChangeMakern, durch interdisziplinäre Praxisprojekte, Citizen Science und Service Learning vielfältige Möglichkeiten, den transformativen Wandel aktiv zu gestalten.

Hierzu sind die Hochschulen gefordert, in die Ausprägung der Lehr- und Lernkultur ihre Studierenden verstärkt als Akteur:innen mit einzubeziehen, unter anderem auch, um innovationsfreudiger zu werden. In der Aushandlung zwischen der Freiheit der Lehre mit Lehrenden als wesentlichen Entscheidungsträgern sollten die Studierenden im Sinne einer geteilten Verantwortung in Entscheidungen über die jeweilige Art und Weise der Durchführung mit einbezogen werden.

Ganzheitlichkeit

Zukunftsfähige Kompetenzentwicklung für Lernende ist ganzheitlich, d.h. sie adressiert Interdisziplinarität/interdisziplinäre Fragestellungen, fördert Konflikt- und Verhandlungsfähigkeit, Kollaboration, Führungskompetenz, auch Wissenschaftskommunikation. Dazu vermittelt die Lehre Selbstreflexionsfähigkeit, Resilienz/Stressfähigkeit, Lern- und Entwicklungsfähigkeit, Komplexitäts- und Ambiguitätstoleranz in Form von expliziten, überprüfbaren Lernergebnissen.

Zukunftsfähige Kompetenzentwicklung für Lernende berücksichtigt relevante Querschnittsthemen wie Nachhaltigkeit, Diversität und digitale Transformation als gesamtgesellschaftliche Herausforderungen.

Lernende erhalten für die Entwicklung ihrer Future Skills vielfältige Gelegenheiten der inter- und transdisziplinären Begegnung und Zusammenarbeit. So erfahren sie sich an ihrer Hochschule als Teil einer Gemeinschaft. Dazu bieten das Lernangebot, der Campus als Ort der Begegnung sowie die internationalen Partnerschaften im virtuellen und physischen Austausch vielfältige Möglichkeiten der gezielten Entwicklung von fachübergreifendem Lernen und Future Skills.

Ganzheitliche Lehre nutzt die gesamte Bandbreite der Lehr-/Lernformate in physischer Präsenz, im digitalen Raum und in hybriden Formaten aus. Für die digitale Lehre sind sowohl auf Seiten der Studierenden als auch auf Seiten der Lehrenden Digitalkompetenzen erforderlich, die den Umgang mit Medien ermöglichen. Die Corona-Pandemie und damit einhergehende Phase des digitalen Lernens hat gezeigt, dass diese Kompetenzen nicht vorauszusetzen sind und die Qualität der Lehre auch in Zukunft entscheidend beeinflussen werden.

Eine Möglichkeit die Qualifikation von Lehrenden zu fördern ist ein zielführendes, hochschuldidaktisches Angebot, welches verschiedene Aspekte der digitalgestützten Lehre fokussiert und Lehrenden hochschulnahe Möglichkeiten zum vertieften Einstieg in die Materie bietet. Solche Qualifizierungsangebote können unterschiedlich strukturiert sein und diverse Schwerpunkte aufweisen. Während mediendidaktische Schwerpunkte, als Erweiterung hochschuldidaktischer Themenfelder, eine intensive Auseinandersetzung mit Werkzeugen, Apps und Lernmanagementsystemen bieten, sind Angebote zu OER (Open Educational Resources), Urheberrecht, Kommunikation, Projektmanagement und Feedbackmethoden, geeignete Metathemen, die insgesamt für einen sicheren Umgang mit Projektumsetzungen, Innovationen in der Lehre und Qualitätsentwicklung im eigenen Lehrgebiet oder der Fakultät sorgen. Lehrende können so zu Multiplikatoren in ihrem Umfeld werden, die sowohl Kolleg:innen als auch Studierende unterstützen, befähigen und konstruktiv begleiten können.

Das zukunftsfähige Studium wird anhand des Student-Lifecycle konzipiert, das vielfältige digitale und analoge Touchpoints orchestriert und das Lernen zu einer ganzheitlichen Learning Experience macht.

Im Bereich digital gestützter Lehre wird eine Kompetenzsteigerung auf lange Sicht zu einer Qualitätssteigerung führen, wenn didaktische Einbettung und passgenaue Auswahl geeigneter Tools zusammengehen. Diese Qualitätssteigerung wird sich bemerkbar machen in den Bereichen Studierbarkeit, Beziehung zwischen Lehrenden und Lernenden, Beteiligungsmöglichkeiten an verschiedenen Lehrveranstaltungsformen und letztlich auch im Ansehen der Hochschule generell.

Gemeinschaft

Lernen und Kompetenzentwicklung sind soziale Prozesse. Sie basieren auf einer guten, vertrauensvollen und positiven Beziehung der Lernenden untereinander und mit den Lehrenden.

Gute Beziehungen sind durch hohe kommunikative Kompetenz erreichbar, insbesondere Empathie, Gesprächsführungskompetenz, interkulturelle Kompetenz, Sprachkompetenz für internationale Verständigung und Zusammenarbeit, Perspektivenwechsel, Einsichts- und Integrationsfähigkeit, Kollaborationsfähigkeit. Diese gilt es bei allen Akteur:innen der Lehr-/Lernraumgestaltung zu fördern.

Zukunftsfähige Kompetenzentwicklung von Lernenden (das können sowohl Menschen aus dem Kreis der Studierenden als auch aus dem Kreis der Lehrenden sein) nutzt partizipative Lernsettings, die Mitentscheidung, Mitgestaltung und Mitwirkung ermöglichen.

Durch die zukunftsfähige Qualifizierung von Lehrenden und Kompetenzentwicklung von Lernenden wird immer auch das Lernen in Netzwerken forciert, indem es die Kommunikation fördert und Kooperation anregt, d.h. nicht allein informellem Zufall überlässt, sondern gezielt methodisch-didaktisch gestaltete Räume bereitstellt und deren Nutzung für die Kompetenzentwicklung expliziert (Welche Future Skills werden dadurch wie gefördert) und zum Lerngegenstand macht (Kommunikation, Kooperation und Netzwerkkreativität sind als Future Skills auch echte Lerninhalte).

Gemeinschaftsfördernde Kompetenzen auf Seiten der Lehrenden sind solche, die die Zusammenarbeit stärken und die Offenheit in allen Prozessen verankern. Dazu bedarf es einer Veränderung hin zu einer coachenden Haltung und vom Lehrenden zum/zur Lernbegleiter:in. Dies beinhaltet zugleich, dass die Tätigkeit sich von der Erstellung von Lehrinhalten hin zum Kuratieren entwickelt. Das beinhaltet das Identifizieren und Finden von Ressourcen und die Nutzung vorhandener Informationen bzw. Lernangebote. Damit einher geht auch eine veränderte Beziehung der Lehrenden untereinander. Sie werden zukünftig ihre Lehrinhalte mehr aufeinander abstimmen und gemeinsame Lehrveranstaltungen

durchführen. Lehrende brauchen dazu tragfähige Beziehungen untereinander und Rahmenbedingungen, die ihnen Wertschätzung für diese neue Lehre entgegenbringen.

Auf der anderen Seite gelingt diese Gemeinschaft nur, wenn Lernende offen gegenüber innovativen Lernräumen sind, neue Ansätze mittragen und ergebnisoffene Fragestellungen tolerieren, denn diese spiegeln die Komplexität der aktuellen und von zukünftigen Herausforderungen in der Gesellschaft, in der Forschung und in der Praxis.

Die verstärkte Integration von externen Stakeholdern (z.B. Unternehmen, Non-Profit-Organisationen, öffentliche Verwaltung, Vereine, Verbände, etc.) in den Lernprozess fördert den Austausch über Herausforderungen in der Gesellschaft, bietet Praxiseinblicke und schafft gesellschaftliche Zugänglichkeit von Hochschullehre.

Impulse

Lehrende und Lernende brauchen Rahmenbedingungen und Haltungen, die das Lernen in ergebnisoffenen Projekten im digitalen sowie im analogen Raum fördern. Dieses Lernen basiert auf agilen Kompetenzen, wie Projektmanagement, Entrepreneurship-Kompetenz, Forschendes Lernen, korrektes wissenschaftliches Arbeiten, Wissensmanagement, Design Thinking und Service Learning.

Im zukunftsfähigen Studium werden andere und neue Impulse durch das miteinander und voneinanderlernen entstehen, denn die Rollen von Lehrenden und Lernenden werden bewusst integriert (im Rahmen des Studiums, ECTS-bewährt) und an geeigneten Stellen ausgetauscht (Lernen durch Lehren).

Peer-Formate, Peer-Feedback (auch als Prüfungsleistung), Lehrenden-Netzwerke zum fachübergreifenden Austausch und Teamteaching sind hervorragende Möglichkeiten der Qualifizierung und Entwicklung von Future Skills, wenn diese explizit auch mit entsprechenden Lernzielen versehen werden.

In diesen offenen Lernsettings wird ein positiver Umgang mit Fehlern gefördert – die lehrende Person ist nicht allwissend. Das Hinzuziehen externer Ressourcen/Expert:innen (z.B. OER oder passende Lernmaterialien) wird als Gewinn und nicht als Schwäche angesehen. Hier braucht es einen Mentalitätswandel: Mit Abschluss des Studiums/der Promotion/der Habilitation gilt der „Ausbildungsprozess“ in der aktuellen Hochschulmentalität (i.d.R.) als abgeschlossen und die Absolvent:innen quasi als Fachleute/Expert:innen im Themenbereich. Ziel sollte jedoch sein, der Kultur des lebenslangen Lernens und der stetigen persönlichen Weiterentwicklung durch Freiräume ein unterstützendes Mindset und einen positiven Rahmen zu geben (z.Zt. in der Forschung eher akzeptiert als in der Lehre).

Agile Kompetenzen werden Gegenstand von Prüfungen, denn nur wenn wir sie prüfen wollen, werden wir sie auch in Lernzielen ausdrücken und der Lernprozess wird so gestaltet, dass diese auch erreicht werden können. Das setzt auch für Zukunftskompetenzen ein constructive alignment in der Lehrkonzeption voraus. Zukunftskompetenzen werden nicht nebenbei mitgelernt. Sie werden zum Lerngegenstand selbst erhoben. Wenn der Kompetenzerwerb also zukünftig stärker und explizit berücksichtigen soll, dass Future Skills erworben werden, brauchen wir eine Öffnung und Erweiterung der Lernräume. Die erforderlichen Impulse setzen die Hochschulleitungen.

Lehrende brauchen dazu Fähigkeiten zur Gestaltung von Lernräumen der Zukunft. Dies beinhaltet neben der selbstverständlichen fachlichen und hochschuldidaktischen Qualifikation auch Gestaltungsfähigkeiten für Future Skills, insbesondere die Gestaltung digitaler Lernräume in Erweiterung der physischen Räume.

Statische Informationen werden in einer sich schnell verändernden Wissensgesellschaft immer mehr an Wert verlieren und Ergebnisse aus aktuellen Forschungen müssen in höherem Tempo in die Lehre einfließen und diese wesentlich mitgestalten. Die damit verbundenen Prozesse brauchen Begleitung durch Expertise. Diese Expertise wird bestimmt sein durch eine genaue Analyse der Bedarfe und Entwicklungen der spezifischen Standorte.

Diese Zusammenarbeit zwischen Lehrenden verschiedener Hochschulen kann gefördert werden durch Förderlinien, welche nicht nur die Projektarbeit an sich im Blick haben, sondern auch auf einen expliziten Output achten, z.B. in Form von OER-Produktionen, der gebündelt und systematisch erfasst allen Hochschulen zur Verfügung steht. Geeignet dafür sind zentrale Plattformen (z.B. ORCA.nrw), die an den Hochschulen strukturell promotet und in den Service integriert werden. Diese „Unsichtbarkeit“ technischer Unterstützungsstrukturen wird entscheidenden Einfluss auf den Erfolg der Implementation digitalgestützter Materialien haben. Entscheidend werden in jedem Fall Netzwerkstrukturen und konkrete, personelle Expertise sein, die mit hohem Servicegedanken Digitalisierungsbemühungen in der Lehre begleiten, Angebote bereithält und entwickelt und mit den Lehrenden im regen Austausch gemeinsam die Qualifikation vorantreibt. Eine gemeinsame Strategie zur Entwicklung der Lehre sollte hier als Selbstverständnis jeder Hochschule bestehen und, angeregt durch die Hochschulleitungen, von den Fakultäten, Fachbereichen und Lehrgebieten mitgetragen werden.

Lernende brauchen an den Hochschulen ein diversifiziertes Lernangebot, das sie fachlich qualifiziert und gleichzeitig mit wichtigen Future Skills ausstattet. Dies erfordert, dass neben der fachlichen Progression auch die Entwicklung der Future Skills ihren Raum im Lernprozess erhält (expliziert, standardisiert und überprüfbar). Um zu klären, welche standortbezogenen Future Skills relevant sind, brauchen alle Hochschulen einen geeigneten Kommunikations- und Klärungsprozess, der den Framework definiert. Diese Klärung sollte auf den vorhandenen evidenzbasierten Frameworks für Future Skills (z.B. Stifterverband & McKinsey, 2021; Ehlers, 2020; Inner Development Goals, o.J.) basieren.

Fachliche und überfachliche Kompetenzen müssen den Lehrenden bewusst sein und selbst (mit Unterstützung von Hochschul-/Fachdidaktik, Expert:innen für digitale Lehre, etc.) erlernt werden.

Future Skills-Bildung und deren kontinuierliche Weiterentwicklung wird als Daueraufgabe in Lehre und Forschung verstanden. Die richtigen Impulse setzen Hochschulleitungen dadurch, dass sie die Zuständigkeit für Future Skills an Hochschulen eindeutig regeln und diese in einer Verantwortungsgemeinschaft mit den Fächern gelebt wird. Dafür bestehen Qualitätssicherungsmaßnahmen für Future Skills (z.B. durch Benennung von Beauftragten oder Studiendekan:innen für Future Skills, Einrichtung von Studienkommissionen etc.). Außerdem setzen Professuren im Themenfeld der Future Skills, weitere Impulse für die Professionalisierung des Lehr-/Lernfeldes und die Forschungsförderung für Future Skills ist in 2025 etabliert und gesichert.

Laufende Impulse setzen Expert:innen aus dem Bereich Schlüsselkompetenzen/Future Skills, indem sie bei der Entwicklung und Akkreditierung von Studiengängen systematisch eingebunden sind.

Daraus ergeben sich die folgenden konkreten Forderungen:

- Hochschulleitungen, Qualitätsmanagement und Studiengangsverantwortliche ermöglichen Studiengangreformen, die allen Lernenden einen auf Interdisziplinarität und Future Skills erweiterten Lernraum bieten. Dazu müssen Studiengänge entschlackt, interdisziplinäre und partizipative Angebote verstärkt und fachintegrativ, additiv oder kooperativ Zugänge für Future Skills in diversifizierten und passenden Lernräumen ermöglicht werden.
- Politik und Hochschulleitungen setzen wissenschaftlich fundiert und nach den Anforderungen einer zukunftsorientierten Bildung flexible Rahmenbedingungen, die Lehrenden durch flexible Deputate und auf der Grundlage dauerhafter Stellen Gestaltungsspielräume für Innovation, Mentoring und Digitalität geben. Weiterbildungs- und Supportstrukturen schaffen die Voraussetzungen für laufende Lehrentwicklung. Lehrende brauchen mehr Qualifikation. Hochschulleitungen schaffen neben der (verpflichtenden) hochschuldidaktischen Qualifizierung mehr Möglichkeiten und Anreize, die Lehrenden die Möglichkeit geben, Interdisziplinarität und Partizipation in ihrer Lehre zu leben. Studiengangsverantwortliche, Expert:innen und Qualitätsmanagement sorgen dafür, dass Future Skills als Lerngegenstand selbstverständlichen Raum in additiven und integrativen Lehrveranstaltungen und Prüfungen einnehmen.
- Die Kompetenzentwicklung ist kein Zufallsprodukt. Kompetenzsteigerung wird durch eine intensive Beschäftigung mit einer Materie erreicht und setzt sowohl eine hohe Motivation für das Themenfeld, als auch ein hohes Professionalisierungsverständnis und ein ansprechendes Anreizsystem voraus. Dies wird gemeinsam durch Lehrende, Lernende und Hochschulleitungen definiert.
- Der bestmögliche Zugang zum Lerngegenstand sollte methodisch-didaktisch begründet darüber entscheiden, ob ein digitaler, hybrider oder analoger Kanal genutzt wird. Die Entscheidung darüber sollten Lehrende und Lernende gemeinsam treffen können. Für alle Voraussetzungen gilt, dass die Sinnhaftigkeit des Tuns erkennbar und mit klar definierten Zielen versehen ist.
- Lehrende, Studierende und vielleicht auch externe Produzent:innen müssen ein Gefühl der Selbstverständlichkeit „offener“ Bildungsmaterialien entwickeln, um langfristig ein Gleichgewicht zwischen Bildungskosten und Bildungsausgaben zu erreichen. Ein Universalrezept, welches hochschulübergreifende Qualifikationsziele vermittelt, muss also mindestens durch lokale Angebote ergänzt werden, um den standort- oder fachspezifischen Besonderheiten gerecht zu werden.
- Die Hochschulleitungen, die Supportstrukturen und die Studiengangsverantwortlichen fördern hochschulübergreifendes Lernen, indem sie das Studium an mehreren Hochschulen im In- und Ausland parallel ermöglichen.
- Lernende und Lehrende nutzen und gestalten aktiv Peer-Formate, Peer-Feedback (auch als Prüfungsleistung) als Möglichkeiten der Entwicklung von FutureSkills.
- Politik und Hochschulleitungen fördern hochschulübergreifende Kooperationen, Netzwerke für Lehre, digitale Bildungsplattformen, wissenschaftlich fundierte Lehrentwicklung und Innovation.

- Die Politik finanziert und Hochschulleitungen setzen dauerhafte und auskömmliche Personalausstattung in den Unterstützungsstrukturen für die Lehre (mediendiaktische Konzeptentwicklung und Beratung, technischer Support) ein.
- Hochschulleitungen sorgen für eine Trennung der (nachhaltigen) Finanzierung von Grundversorgungsdiensten in der digitalen Lehre von (temporären) Innovationsanreizen.
- Politik und Hochschulleitungen stärken den Stellenwert von Lehre, indem sie mehr Dauerstellen im Mittelbau schaffen. Dauerstellen für Daueraufgaben.
- Hochschulleitungen, Lehrende und Studiengangsverantwortliche nehmen Partizipation ernst, indem sie mehr Beteiligung von Studierenden schaffen und die Studierenden darin unterstützen, diese wahrzunehmen.

Literatur

Chilla, S., Doetjes, G., Filk, C., Vogt, K., Tsagari, D., Odenwald, S., Gillespie, A. & Yearwood, T. (2021). Standortbestimmung für einen digital-inklusiven Fremdsprachenunterricht im Projekt DINGLE (Digital-inclusive challenges for Norwegian and German learning and education): Wie bereit sind angehende Lehrkräfte für einen inklusiv-digitalen Fremdsprachenunterricht?

DigComp 2.1 (2017). DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use. DOI: [10.2760/38842](https://doi.org/10.2760/38842)

Ehlers, U.-D. (2020). Future Skills. Lernen der Zukunft - Hochschule der Zukunft. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29297-3>

Hertel, I., Chilla, S. & Ibrahim, L. A. (2022). Special Needs Assessment in Bilingual School-Age Children in Germany. In: Languages. Volume 7. Issue 1.

Inner Development Goals (o.J.). Inner Development Goals: Background, method and the IDG framework. <https://www.innerdevelopmentgoals.org/framework>

Kerres, M. & Buchner, J. (2022). Education after the Pandemic: What We Have (not) Learned about Learning. Educ. Sci. 2022, 12, 315. DOI: <https://doi.org/10.3390/educsci12050315>

Kingston University London (2022). Future Skills Report 2022. <https://d68b3152cf5d08c2f050-97c828cc9502c69ac5af7576c62d48d6.ssl.cf3.rackcdn.com/documents/user-upload/kingston-university-3bfff097ef8-kingston-university-d2606ad3a3d.pdf>

Klein, A. (2022). Mit Freude lehren. Was eine coachende Haltung an der Hochschule bewirkt. Opladen: utb.

PwC PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2021). Die Digitalisierung an den Universitäten steuern. Die Sicht der Rektorate/Präsidiien der 31 größten deutschen Universitäten zur Governance der Digitalisierung. <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-die-digitalisierung-an-den-universitaeten-steuern.pdf>

Schubert, K. (2016). Barriereabbau durch optimierte Kommunikationsmittel: Versuch einer Systematisierung. In: N. Mälzer (Hrsg). Barrierefreie Kommunikation – Perspektiven aus Theorie und Praxis (S. 15-33).

Stepstone & Kienbaum (2021). https://institut.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/24/2021/06/Kienbaum-StepStone-Studie_2021_WEB.pdf

Stifterverband & McKinsey (2021). Future Skills 2021. 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel. Diskussionspapier Nr. 3. <https://www.stifterverband.org/medien/future-skills-2021>

UNESCO (2017). UNESCO moving forward the 2030 Agenda for Sustainable Development, Paris. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247785>

WR (2022a). Wissenschaftsrat (2022a). Empfehlungen für eine zukunftsfähige Ausgestaltung von Studium und Lehre. Köln. DOI: <https://doi.org/10.57674/q1f4-g978>

WR (2022b).Wissenschaftsrat (2022b). Empfehlungen zur Digitalisierung in Lehre und Studium. Köln. DOI: <https://doi.org/10.57674/sg3e-wm53>

Impressum

Diskussionspapiere des HFD spiegeln die Meinung der jeweiligen Autor:innen wider. Das HFD macht sich die in diesem Papier getätigten Aussagen daher nicht zu Eigen.



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Von dieser Lizenz ausgenommen sind Organisationslogos sowie falls gekennzeichnet einzelne Bilder und Visualisierungen.

ISSN (Online) 2365-7081; 5. Jahrgang

Zitierhinweis

Matthias Bandtel / Patrick Bergmann / Ulrike Eichenauer / Peter England / Lars Ewald / Andreas Fleischmann / Simon Hachenberg / Lisa König / Dirk Lanwert / Wibke Matthes / Bettina Pfaendner / Franziska Richter / Kevin Saukel / Johannes Schleiss / Barbara Schnieders / Anke Schröder / Andreas Sexauer / Marcus Sigismund / Johanna Springhorn / André Urban / Sanne Ziethen [2022]. Zukunftsbild Hochschullehre 2025. Diskussionspapier Nr. 18. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

Herausgeber

Geschäftsstelle Hochschulforum Digitalisierung beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
Hauptstadtbüro • Pariser Platz 6 • 10117 Berlin • T 030 322982-520
info@hochschulforumdigitalisierung.de

Redaktion

Luisa Gregory

Verlag

Edition Stifterverband – Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH
Baedekerstraße 1 • 45128 Essen • T 0201 8401-0 • mail@stifterverband.de

Layout

Satz: Leandra Müller-Wolf
Vorlage: TAU GmbH • Köpenicker Straße 154a • 10997 Berlin

Das Hochschulforum Digitalisierung ist ein gemeinsames Projekt des Stifterverbandes, des CHE Centrums für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz. Förderer ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

www.hochschulforumdigitalisierung.de