

Florian Aschinger

Konzeption und Management der Lernwelt Hochschule

Herausforderungen und Good Practice aus Sicht der Hochschulakteurinnen und -akteure

Einleitung

Die Hochschulen stehen hinsichtlich der Gestaltung ihrer Lernwelt vor vielfältigen Herausforderungen. Es gilt neue digitale Möglichkeiten sinnvoll in Verwaltung und Lehre zu implementieren und geeignete Angebote für sich wandelnde Lerngewohnheiten zu schaffen. Um einen strukturierten Überblick über die vorhandenen Ansätze zu erhalten, wurde das Projekt *Lernwelt Hochschule* realisiert, in dessen Rahmen deutsche Hochschulen hinsichtlich der vier Bereiche *Hochschulorganisation*, *Hochschuldidaktik*, *digitale Strukturen* und *physische Lehr- und Lernräume* empirisch untersucht wurden: Neben einer Dokumentenanalyse wurden eine bundesweite Online-Befragung, Leitfadeninterviews mit Hochschulakteurinnen und -akteuren sowie Fallstudien (inkl. Gruppendiskussionen mit Studierenden) und Interviews mit internationalen Expertinnen und Experten durchgeführt, um eine möglichst große Vielfalt an Perspektiven einzubeziehen.

Im vorliegenden Beitrag werden die Ergebnisse der Leitfadeninterviews mit Hochschulakteurinnen und -akteuren vorgestellt. Die Interviews wurden mit Hochschulleitungen sowie mit Bibliotheksleitungen, Leitungen von IT-Abteilungen und Leitungen von Infrastrukturabteilungen geführt. Zunächst wird das methodische Vorgehen bei der Konzeption, Durchführung und Auswertung der Interviews skizziert¹. Anschließend wird vorgestellt, welche Strategien und Konzepte es im Rahmen der *Hochschulorganisation* zur Entwicklung einer lernerorientierten Hochschule gibt und wie diese zustande kommen. Danach wird erörtert, wie *didaktische Konzepte* an den Hochschulen entwickelt werden, um den zukünftigen Anforderungen in der Lehre und bezüglich lernunterstützender Maßnahmen gerecht zu werden. Im Bereich der *digitalen Strukturen* werden sodann digitale Angebote hinsichtlich der Studienorganisation und der Lehr- und Lernmöglichkeiten betrachtet, bevor aufgezeigt wird, wie *physische Lehr- und Lernräume* konzipiert und ausgestattet werden, und welche Herausforde-

¹ Eine ausführliche Darstellung der Methodik findet sich in Aschinger et al. 2020, 28–33.

rungen Hochschulen hierbei zu bewältigen haben. Ein besonderes Augenmerk wird in allen vier Bereichen darauf gelegt, ob und wie Studierende in diese Gestaltungs- und Managementprozesse einbezogen werden. Abschließend werden die zentralen Herausforderungen zusammengefasst und Empfehlungen zur Gestaltung der Lernwelt Hochschule formuliert.

Konzeption, Durchführung und Auswertung der Leitfadeninterviews

Die Interviews wurden an deutschen Hochschulen durchgeführt, an welchen in einem oder mehreren der zu untersuchenden Gestaltungsbereiche *Good Practice*-Beispiele zu beobachten sind. Dabei erfolgte die Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner auf der Basis von *Good Practice*-Kriterien (DINI e. V. 2013; JISC 2015; UCISA 2016), welche zur Bewertung ihrer Antworten in der vorhergehenden Onlinebefragung dienten. Zudem wurden Fälle einbezogen, die in der Lernweltforschung als Beispiele guter Praxis gelten. Die Ergebnisse bilden also ein Spektrum von Aktivitäten ab, das nicht auf die gesamte deutsche Hochschullandschaft übertragbar ist.

Insgesamt wurden 41 Interviews an 35 verschiedenen Hochschulen geführt. Die realisierte Stichprobe setzt sich aus 13 Hochschulleitungen („HSL“), 13 Bibliotheksleitungen („Bib“), elf Leitungen von IT-Abteilungen („IT“) und vier Leitungen von Infrastrukturabteilungen („Infra“) zusammen. Die Interviews fanden an Hochschulen in neun verschiedenen Bundesländern statt: jeweils zehn in Bayern und Baden-Württemberg, sieben in Nordrhein-Westfalen, fünf in Hamburg; die anderen acht in Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, Thüringen, Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg. Weiterhin sind die beteiligten Hochschulen nach ihrer Hochschulart zu unterscheiden: 16 Interviews wurden an Universitäten geführt, 23 an Fachhochschulen beziehungsweise Hochschulen für angewandte Wissenschaften sowie jeweils ein Interview an einer pädagogischen und einer Dualen Hochschule. 35 Hochschulen gehören dem öffentlichen Sektor an, wobei auch fünf private sowie eine kirchliche Hochschule vertreten sind. Eine große Spannweite zeigt sich bei der Größe der Hochschulen, gemessen an der Studierendenzahl: An der kleinsten Hochschule in der Stichprobe studieren ca. 280 Studierende, an der größten ca. 48.800. Insgesamt ermöglicht diese heterogene Stichprobe eine umfassende Analyse der Lernweltgestaltung unter verschiedensten Rahmenbedingungen.

Zur thematischen Abdeckung der vier Bereiche der *Lernwelt Hochschule* wurde für jede der genannten Befragtengruppen ein themenspezifischer Leitfaden entwickelt. Dabei wurden die strategische Entwicklung und konkrete Maßnahmen in den Bereichen *Hochschulorganisation* und *Hochschuldidaktik* in den Blick genommen (HSL), die Ausstattung und die Nutzung in den Bereichen der *digitalen Strukturen* (IT) und der *physischen Lehr- und Lernräume* (Bib, Infra) untersucht sowie aktuelle Herausforderungen in allen Bereichen erfasst.

Die rund einstündigen Interviews wurden Face-to-Face an den jeweiligen Hochschulen geführt, digital aufgezeichnet und transkribiert. Anschließend wurden diese mittels der Textanalysesoftware MAXQDA inhaltsanalytisch ausgewertet (Rädiker/Kuckartz 2019). Für die vier zentralen Untersuchungsdimensionen wurde in MAXQDA ein Kategoriensystem mit mehreren Ebenen gebildet. So enthielt beispielsweise die Kategorie ‚Digitale Lehre‘ Subkategorien zu den Themen ‚Erweiterung digitales Angebot‘ und ‚Nutzung digitaler Möglichkeiten durch Studierende‘. Diesen Kategorien wurden die thematisch passenden Aussagen aus den einzelnen Interviews zugeordnet und hauptsächlich mittels Paraphrasierung und anschließender Zusammenfassung der einzelnen Themenbereiche ausgewertet. Besonders prägnante Textstellen wurden separat kategorisiert und dienen zur Illustration der Ergebnisdarstellung.

Abbildung 1 zeigt die vier Gestaltungsbereiche mit den zentralen, in den Interviews thematisierten Dimensionen, welche nachfolgend untersucht werden.

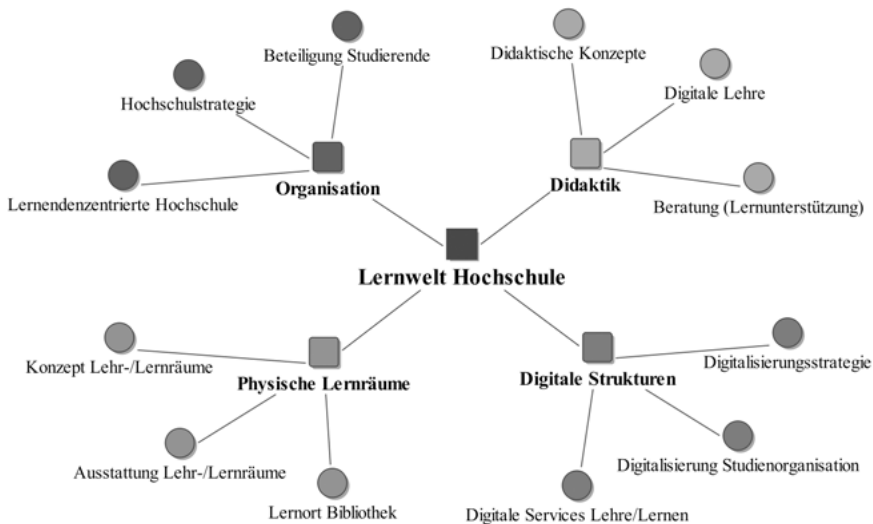


Abb. 1: Zentrale Dimensionen der Lernwelt Hochschule.

Hochschulorganisation

Zur studierendenorientierten Entwicklung der Hochschule bedarf es einer ganzheitlichen, hochschulweiten Organisation der verschiedenen Gestaltungsbereiche. Strategien und Konzepte für Lernräume sind idealerweise an den Bedürfnissen der Lernenden ausgerichtet und entstehen durch die Kooperation zwischen den einzelnen Hochschuleinrichtungen, um der erforderlichen Verknüpfung digitaler Entwicklungen mit neuen didaktischen Formaten und neu zu gestaltenden *Lehr- und Lernumgebungen* gerecht zu werden (NMC 2018). Nicht zuletzt sind die Nutzerinnen und Nutzer der physischen, digitalen und hybriden Lernräume, also vorwiegend Studierende, in die Gestaltung miteinzubeziehen.

Konzept der studierendenorientierten Hochschule

Hochschulweite Strategien zu entwickeln und umzusetzen, ist Aufgabe der Hochschulleitungen, weswegen dieser Aspekt hauptsächlich in den Interviews mit Rektorinnen und Rektoren sowie Präsidentinnen und Präsidenten thematisiert wurde. Als aktuelle Aufgaben im Rahmen der *Hochschulstrategie* nannten diese insbesondere die Themenfelder Lehre und Forschung, Interdisziplinarität und Internationalisierung, Diversität, Weiterbildung und Digitalisierung. Die Interviewpartnerinnen und -partner betonten dabei stets, dass die Studierenden im Mittelpunkt stehen, was auch im jeweiligen Leitbild, in ihren *Entwicklungs- und Strukturplänen (ESPs)* oder ‚Entwicklungsperspektiven‘ festgehalten sei. Auch die Orientierung am *Bologna-Prozess* wurde explizit angeführt, wonach die von den Studierenden zu erwerbenden Kompetenzen als oberstes Ziel gelten sollen.

Ein umfassendes, hochschulweites Konzept zur Entwicklung einer lernendenorientierten Hochschule ist an keiner der untersuchten Hochschulen explizit vorhanden (oder zumindest wird es nicht so bezeichnet). Vielmehr wird es vielerorts als Leitziel verstanden, die Lernenden in den Fokus der Strategieentwicklung zu stellen, welches in allen Aufgabenbereichen (implizit) zu bedenken ist. Dies kann exemplarisch der folgenden Aussage einer Hochschulleitung entnommen werden:

Ich würde nicht direkt von einem Konzept sprechen, das wir *top down* festgelegt haben. Sondern ich habe es vorher schon erwähnt, lernendenzentriertes Konzept [...]. Denn die Studierenden sind unsere Kunden. Das sind die, denen wir gerne bestmögliche Bildungsangebote geben möchten. Und von daher stehen die zumindest im Zentrum unserer Bil-

dungsbemühungen. Und ich würde jetzt mal sagen, es kam aus unterschiedlichen Fakultäten – ich kann es jetzt natürlich nicht für alle Fakultäten sagen – schon immer die Bemühungen, den Lernenden insofern ins Zentrum zu stellen, dass er natürlich auch wirklich, man könnte sagen, studierfähig ist. Was mitnehmen kann. Auch später den Transfer hat. (HSL_10)

Dass die Studierenden ins Zentrum der strategischen Überlegungen gestellt werden, äußert sich beispielsweise in Strategien zur Flexibilisierung des Studiums. Damit können die Bedürfnisse der heterogenen Studierendenschaft besser berücksichtigt werden – sowohl bezüglich unterschiedlicher Fähigkeiten zu Studienbeginn als auch hinsichtlich der Rahmenbedingungen des Studiums. Unter anderem werden Studiengangsstrukturen gelockert, um Studierenden mit Kindern die Vereinbarkeit von Familie und Studium zu erleichtern. Daneben ist auffällig, dass *Interdisziplinarität* in der Lehre als zentrale Hochschulstrategie gesehen wird, um Studierende besser auf das Berufsleben vorzubereiten. So werden *interdisziplinäre Module* und *gemeinsame Lehrformate* entwickelt und *studiengangübergreifende Kooperationen* durchgeführt, zum Beispiel in Form eines „freiwilligen interdisziplinären Bachelorprojekts“ (HSL_05). Diese Strategien sind unabhängig von der Hochschulart sowohl an Fachhochschulen als auch an Universitäten wichtige Themen.

Des Weiteren versuchen einige Hochschulen, ausgehend vom *Shift from Teaching to Learning* und der *Kompetenzorientierung* im Rahmen des *Bologna-Prozesses*, das Lehrangebot ausgewogener zu gestalten, indem Lehrveranstaltungen nicht nur inhaltlich, sondern auch bezüglich des Kompetenzniveaus besser aufeinander abgestimmt werden. Denn in jeder Lehrveranstaltung die höchste Taxonomiestufe erreichen zu wollen, bedeutet „eine häufige, intensive Auseinandersetzung der Studierenden in Projekten“ (HSL_04). Um den *Workload* für die Studierenden sinnvoll zu reduzieren, muss daher festgelegt werden, bei welchen Lerngelegenheiten welche Lernziele erreicht werden sollen. Hierzu wird teilweise auch externe Beratung eingeholt.

Die Vorgehensweisen zur Umsetzung der Strategien sind zum einen themenabhängig, zum anderen spielen die Größe der Hochschule und die vorherrschende Kommunikationskultur eine entscheidende Rolle. Beispielsweise kann eine *fachübergreifende Kommunikation* und *Kooperation* durch die fortschreitende Digitalisierung vorangetrieben werden, da sowohl in der Hochschulverwaltung als auch in der Lehre Veränderungsprozesse gestaltet und eine Art Generationenwechsel bewältigt werden müssen. Diese Herausforderung fungiert als interdisziplinär verbindendes Element:

Also, was richtig gut funktioniert hat und mit dem Positiven anfangen, war auf jeden Fall die Digitalisierungsstrategie. Das ist ein Thema, was ganz, ganz viele Lehrende hier zu-

sammenbringt. Auch überfachlicher Art. Wir haben regelmäßige Netzwerktage, wo Tools vorgestellt werden. Konzepte, wo Kolleginnen und Kollegen, die was entwickelt haben, das auch präsentieren, der Hochschulöffentlichkeit. Und ich habe kaum ein anderes Thema, wo so viele Kolleginnen und Kollegen auch auf professoraler Ebene sich beteiligen. Die einen schauen eher so aus der technischen Perspektive und sind da neugierig. Die anderen eher mit Blick auf didaktische Konzepte. Aber da kommen eben unterschiedliche Personen zusammen und das hat ganz viele tolle Projekte hervorgebracht. (HSL_07)

Weiterhin verfolgen die Hochschulen hierbei unterschiedliche *top down*- und *bottom up*-Ansätze. Im Falle einer kleineren Hochschule mit rund 4.000 Studierenden an drei Standorten wird stark betont, dass seitens der Hochschulleitung keine direkten Vorgaben gemacht, sondern nur Rahmenbedingungen festgelegt werden, in welchen sich die Fakultäten selbständig entwickeln sollen:

Wir wollen im Rahmen der Bedingungen, die wir haben – Budget, Personal –, den Fakultäten im Grunde genommen die Rahmenbedingungen so geben, dass sie sich selbst entwickeln können. Das heißt, Impulse für die Entwicklung kommen von unten, von den Fakultäten, von den einzelnen Lehrenden. [...] Wenn das dann finanziell machbar ist, wird dem auch sehr häufig entsprochen. Aber der Impuls kommt in der Regel immer von den Lehrenden, weniger von uns als Hochschulleitung. (HSL_02)

Durch den persönlichen Austausch zwischen Lehrenden und Studierenden können die Anliegen der Studierenden an dieser Hochschule auf informelle Art die strategischen Planungen beeinflussen. An größeren Hochschulen erfolgt der Austausch zu strategischen Themen und Maßnahmen stärker über Gremien, wobei auch hier versucht werden kann, alle Gruppen miteinzubeziehen. Zum Beispiel partizipieren Studierende in „Konzeptgruppen“ (HSL_04), sie sind Mitglieder in Gremien zu „Lehrenden- und Studierendenangelegenheiten“ (HSL_10) oder übernehmen sogar den Vorsitz einer Kommission für „Studium, Lehre und Weiterbildung“ (HSL_07).

Ob diese Prozesse auch tatsächlich zu einer studierendenorientierten Gestaltung der Hochschule führen und die Digitalisierung nicht zum Selbstzweck wird, hängt auch davon ab, ob die Bedürfnisse der Studierenden ausreichend Berücksichtigung finden.

Beteiligung Studierende

Um die Bedürfnisse der Studierenden in die Planungen einfließen zu lassen, gibt es verschiedenste Möglichkeiten, welche auch durch die *Größe der Hochschule* und die *Organisationsstrukturen* bedingt sind. Diese können in drei Arten kategorisiert werden: Erstens existieren an den Hochschulen formalisierte Pro-

zesse, wie die Vertretung der Studierenden in *Gremien* und *Beiräten* sowie in Form von *standardisierten Rückmeldeprozessen*. Dies ist jedoch kein ‚Selbstläufer‘, im Gegenteil. Hierzu wurde angemerkt, dass eine gewisse „Lethargie“ (HSL_09) bei den Studierenden festzustellen sei, wodurch kein zielführender Austausch zwischen Studierendenschaft und der jeweiligen Hochschuleinrichtung zustande kommt. Durch eine Verbesserung der Dokumentation und vor allem Kommunikation auf verschiedensten Kanälen wird versucht, dem entgegen zu wirken. Zudem sollen hochschulstrategische Themen so auch transparenter werden, wie folgendes Beispiel einer größeren Universität verdeutlicht:

B: Also grundsätzlich wird alles dokumentiert in unserem Qualitätshandbuch. Das ist ein Dokument, was auch online zur Verfügung steht. Da kann sich jeder informieren und nachschauen. Aber die Studierenden wünschen sich, haben wir schon markiert, auch nochmal gezieltere und vielleicht auch knappere Informationen was ihre Rolle so in diesem Qualitätsmanagementkonzept auch ist. Deshalb sind die Fachschaftsgespräche ganz wichtig. Die Fachschaften können ihre Mitglieder auch jeweils nochmal informieren und in den Gremien natürlich informieren wir auch. Rundmails sind auch eine Möglichkeit. Also wo ich gezielt die Studierenden adressiere und wir tun das aber teilweise auch über die App. Also über *Social Media*, und wir haben eine eigene Uni-App. [...] da sind eigentlich alle Studierenden auch präsent und die bekommen dann da entsprechende Informationen.

I: Also auch tatsächlich zu diesen hochschulstrategischen Themen?

B: Das gibt es auch, genau. Ja. Also gerade, wenn wir das dann wieder verknüpfen mit einer Ausschreibung und man sagt, das ist uns ein wichtiges Anliegen, das Qualitätsmanagement. Und ihr könnt euch hier jetzt aktiv wieder beteiligen und das würden wir gerne aufgreifen eure Ideen oder ihre Ideen. Das ist eben eine gute Möglichkeit. (HSL_07)

Zweitens wird versucht, den persönlichen Kontakt zwischen Lehrenden und Studierenden zu fördern und Raum für Vier-Augen-Gespräche zu schaffen. Aufgrund der kleineren Studierendenzahl und des besseren Dozierenden-Studierenden-Verhältnisses wird an kleineren Hochschulen darauf gesetzt, dass Feedback und Anregungen von Studierenden gut über informelle Kanäle eingeholt werden können.

Das ist auch das, was viele Studierende bei uns natürlich lieben, dass ich in einem Studiengang 30 Leute habe. [...] Sie können [...] persönlich zu ihrem Professor gehen und diesen Wunsch äußern. Und der wird dann sicherlich auch entsprechend weitergeleitet werden. Oder weitergegeben werden. Oder es wird dann vielleicht vorab mal intern diskutiert, ob denn dieser Wunsch tatsächlich so sinnvoll ist, oder wie auch immer. Aber das ist natürlich aufgrund der Kleinheit unserer Hochschule können wir da natürlich unglaublich flexibel darauf reagieren. Und tun das auch. (Infra_02)

In diesem Zusammenhang wurden in den Interviews aber überwiegend Beispiele genannt, bei denen es um konkrete, individuelle Probleme und weniger um konzeptionelle Themen ging.

Drittens kann der Einbezug der Studierenden über konkrete Projekte wie Ideenwettbewerbe erfolgen, wie folgendes Beispiel zeigt:

Wir sammeln da aber auch Ideen. Wir haben auch schon mal Strategiewettbewerbe oder Ideenwettbewerbe für Studierende [...] also wir hatten jetzt einen Wettbewerb [...]. Wie stellen sich Studierende den digitalen Campus der Zukunft vor? Und wir haben ganz viele Ideen für konkrete Apps gehabt. Die haben wir dann entsprechend prämiert und setzen die jetzt aber auch konkret um. Da sind die Studierenden dann teilweise als Hilfskräfte auch mit eingebunden und können das dann mitentwickeln. Das ist eine ganz schöne Möglichkeit, die Studierenden da auch zu aktivieren. (HSL_07)

In diesem Fall wurden also nicht nur Ideen der Studierenden verwirklicht, sondern diese werden auch in die Umsetzung längerfristig miteinbezogen. Als vielversprechend ist auch das Beispiel eines Bauprojekts zu sehen, in welchem eine frühzeitige aktive studentische Beteiligung ermöglicht wurde:

Wir haben studentische Projekte, z. B. eine mobile Raumlösung dort hinten am dem Standort. Da kommen dann für studentische Projekte Architekten, Stadt- und Raumplaner, Gebäudeenergie-technik. [...] Bauingenieure, glaube ich, waren auch noch dabei. Die haben in einem gemeinsamen Projekt eine mobile Raumlösung entwickelt. Aus Holz. Und das wird jetzt aber gebaut. Das ist ein großer Raum mit [...] 150 Studenten können da rein, der getrennt werden kann. Komplette als studentisches Projekt konzipiert und ist jetzt an die Planer übergeben worden. (HSL_02)

Diese Art der Einbindung der Studierenden ist zwar abhängig von den an der jeweiligen Hochschule angebotenen Studienfächern, erweist sich aber gewinnbringend für alle Beteiligten.

Es kann festgehalten werden: Die Beteiligung der Studierenden an der Diskussion um die strategische Ausrichtung der Hochschule stellt sich aus Sicht der Leitungspersonen als schwierige Aufgabe dar, da teilweise auch erst die Bereitschaft zur Mitbestimmung durch geeignete Mittel geweckt werden muss. Zugleich bewerten sie ihre Erfahrungen bezüglich des aktiven Einbezugs der Studierenden im Rahmen konkreter Projekte durchwegs positiv. Allerdings erwähnte nur ein kleiner Teil der Befragten Beispiele dieser Art, was darauf schließen lässt, dass noch sehr viel (studentisches) Potential ungenutzt bleibt.

Hochschuldidaktik

Wie beispielsweise in dem Projekt „IT-Service Integration in Studium und Lehre (ITSI)“ (Bachmann et al. 2014) dargestellt, gibt es einen engen Zusammenhang zwischen den digitalen Entwicklungen und didaktischen Elementen, welche in neu zu gestaltenden *Lehr- und Lernumgebungen* umgesetzt werden sollen. Dabei stehen die Hochschulen vor der Herausforderung, die *Digitalisierung der Lehre* auf sinnvolle Art zu fördern. Denn „das Potenzial der digitalen Möglichkeiten [wird] als sehr hoch eingeschätzt [...], während die Nutzung jedoch recht gering ausfällt“ (Rosenthal 2017). Darüber hinaus stellt sich beim Thema Lernunterstützung außerhalb der Lehrveranstaltungen die Frage, inwiefern digitale Elemente zur Verbesserung von Beratung und Förderung der Studierenden eingesetzt werden können.

Digitale Lehre

Die Erweiterung oder Verbesserung des digitalen Angebots im Bereich Lehre und Lernen steht bei allen untersuchten Hochschulen auf der Agenda. Über das Bund-Länder-Programm *Qualitätspakt Lehre*, dessen zweite Förderperiode bis 2020 läuft (BMBF 2019), können neue Lehr- und Lernformate entwickelt und erprobt werden, welche die Flexibilität des Studiums erhöhen und das forschende, projektbasierte Lernen unterstützen. Gute Beispiele hierfür sind das „*Service-Learning*“ (HSL_10; HSL_13), bei welchem Studierende Projekte in Kooperation mit Unternehmen und Organisationen außerhalb der Hochschule durchführen, sowie eine „digitale Lernfabrik“ (IT_05), welche die Simulation beruflicher Praxis im Studium ermöglicht.

Im Rahmen von größeren Lehrveranstaltungen bieten digitale Tools gute Möglichkeiten der Aktivierung aller Studierenden und zur Einholung von unmittelbarem *Feedback* – wie in folgendem Beispiel erläutert wird:

Wir entwickeln selbst Software um bspw. [...] ich weiß nicht, ob Sie Quizduell, diese Handy-App kennen, wo man rundenbasiert jemanden herausfordert und Fragen beantworten muss. Sowas haben wir selbst auch implementiert, [...] als Echtzeit-Lernstandskontrolle im Unterricht. Da kann ich dann in den ersten 5 Minuten sagen: So, ihr habt jetzt 5 Minuten Zeit, spielt die Quiz-App mit den Fragen, die ich euch gegeben habe. Danach kriege ich dann eine Statistik, wo ich sehe, dass z. B. die erste Frage 50% falsch beantwortet haben. Dann haben wir ein Problem und ich muss es nochmal erklären. Oder wenn ihr gut seid, dann zockt ihr gegen mich und ich fordere einzelne Studenten heraus. Sowas haben wir bis hin, dass wir zukünftig so Echtzeitbarometer entwickeln wollen, wo es so Apps gibt, wo die Studierenden einfach sagen: zu schnell, zu langsam oder zu anstrengend

oder zu langweilig. Und ich habe in PowerPoint oben [...], dann kann ich das Stimmungslevel der Studierenden in Echtzeit sehen. Die müssen mich also gar nicht erst anschreiben oder ich muss nicht warten, bis ihre Köpfe auf den Tischen aufknallen. Man sieht das einfach. Dann kann der Dozent direkt darauf reagieren. Und wenn ich sehe, das geht allen zu schnell, dann machen wir ein bisschen piano. (IT_05)

Als hinderlich für diese Weiterentwicklung nennen die interviewten Hochschulakteurinnen und -akteure zum einen die fehlende Nachhaltigkeit aufgrund der lediglich projektbasierten Förderung, zum anderen den zusätzlichen Aufwand für die Lehrenden, welche sowohl zur Entwicklung neuer Formate als auch zur Einrichtung von Online-Kursen mehr Zeit investieren müssten als für klassische Präsenzveranstaltungen. Weiterhin sei die Bereitschaft, neue, digitale Methoden auszuprobieren auch abhängig von Fächerkulturen – und eine Generationenfrage. Demnach sind ältere Lehrende oft nicht mehr bereit, ihre etablierte Lehrkultur zu verändern; jüngere Generationen sind tendenziell offener, da für sie der Einsatz neuer digitalen Möglichkeiten (und die Teilnahme an hochschuldidaktischer Fortbildung) selbstverständlicher und teilweise sogar obligatorisch ist.

Also, ich habe vorhin ja von unserem E-Qualifizierungsprogramm gesprochen. Was wir da sehen, ist eine starke Tendenz. Klar Doktoranden, die ihre wissenschaftliche Karriere noch vor sich haben. Aber auch zunehmend Juniorprofessoren und -professorinnen, die unser Angebot annehmen, weil es bei Berufungsverfahren inzwischen der Anteil der Lehre oder der Lehrkompetenz stärker eingefordert wird. Also an der [Name der Hochschule] kann man, wenn man sich quasi auf eine Professur bewirbt [...] Dann muss man ein Lehrkompetenzportfolio nachweisen [...]. Da merken wir, sowohl wir als auch die Hochschuldidaktik mit ihrem eigenen Programm, dass da der Anteil eben auch gerade an Juniorprofessoren zunehmend wirklich Wert darauf legt sich zu qualifizieren. Und von daher ist es für mich so eine gewisse Generationenfrage. [...] Wir haben aber nach wie vor zahlreiche Amtsträger, sage ich mal, die im fortgeschrittenen Alter sind, die sagen: Digitalisierung ist wichtig, aber mich betrifft es nicht mehr. (IT_10)

Hier bedarf es also umfangreicher Unterstützung durch Expertinnen und Experten. Idealerweise werden die Lehrenden im kompletten Prozess der Umstellung einer Lehrveranstaltung unterstützt:

Und wenn die Professorinnen und Professoren dann gesagt haben: Super, ich würde meine Veranstaltung gerne umstellen [...], dann bekommen sie Gelder für einen wissenschaftlichen Mitarbeiter, der dann drei oder sechs Monate die Veranstaltung umbaut und es auch betreut. Das heißt, das muss der Professor nicht selbst machen, sondern die bekommen Unterstützung. Und dann eben auch mit dem ganzen Team. Da ist dann ein Didaktiker dabei, da ist ein Fachexperte dabei und eben der HiWi, der aus dem Institut kommt. Und dann bauen die das zusammen um. Da haben wir jetzt in den letzten Jahren 100, 120 Veranstaltungen umgebaut. Und daraus entsteht dann eine Welle tatsächlich. Weil es am

Ende so viele Veranstaltungen sind, dass sie anfangen miteinander darüber zu reden. Es gibt unterschiedliche Austauschformate und es entsteht so ein bisschen ein selbstverständliches Bewusstsein dafür, dass man es auch so machen kann. Also weg vom klassischen, was man selbst mal gelernt hat. (HSL_05)

Die Digitalisierung der Lehre stellt somit einen langfristigen Prozess dar, dem es derzeit noch an kontinuierlicher Förderung fehlt. Zudem bedarf es eines Wandels der Lehrkultur, welcher teilweise mit einem Generationenwechsel einhergeht. Dabei darf wiederum nicht vergessen werden, dass der Einsatz digitaler Mittel nicht notwendigerweise die Qualität der Lehre verbessert. Mehrere Interviewpartnerinnen und -partner gaben in diesem Zusammenhang zu bedenken, dass die Präsenzlehre – auch mit Tafel und Kreide – noch genauso seine Berechtigung haben kann.

Lernberatung und -unterstützung

Neben den didaktischen Konzepten für die Lehre werden auch vermehrt digitale Angebote entwickelt, die das Lernen im Selbststudium unterstützen sollen. Diese Services können nicht nur hilfreich für die Studierenden sein, sondern auch dazu beitragen, den *Workload* der zuständigen Mitarbeitenden zu reduzieren. Die direkte Ansprechbarkeit von Lehrenden und die persönliche Beratung bei Fragen zum Studium sind zwar wünschenswert, aber nicht immer leistbar. Viele Hochschulen bieten deshalb bereits zu Studienbeginn umfangreiche Beratungsleistungen mit digitaler Unterstützung an, um den Einstieg ins Studium zu erleichtern. Als besonders interessantes Beispiel kann in diesem Zusammenhang eine Art *Assessment* zu Beginn des Studiums angeführt werden:

Da bekommen sie drei Fragebögen. Wo es um fachliches Vorwissen, um Lernverhalten und um Arbeitsverhalten geht. [...] Als Auswertung dazu bekommen sie eine *Heat Map*. Das sieht ein bisschen aus wie diese Gebäudebilder, die man kennt. Wo man ein Bild von einem Gebäude macht und dann sieht, wo sie nicht ganz dicht sind und so. Da sehen sie bei sich im Prinzip auch, welche Fenster nicht ganz dicht sind. Das heißt es gibt Flächen, die sind grün, also kein Problem. Dann gibt es Flächen, die sind gelb und es gibt Flächen, die sind rot. Also meinetwegen Konfliktverhalten oder Kommunikationsfähigkeit oder technisches Vorwissen usw. [...] Das heißt, die sehen das als Bild, ob das jetzt alles in Ordnung ist oder ob die an ein paar Stellen an sich arbeiten sollten. Mit dieser *Heat Map* gehen sie jetzt zur Beratung und dann sagt man: Okay, für dich würde ich folgendes empfehlen. (HSL_05)

Weiterhin gibt es möglichst niedrigschwellige Angebote wie zum Beispiel die „Lernbar“ (Infra_03), in welcher erfahrene Studierende anderen Studierenden

in einem offenen *Chatroom* Fragen beantworten. Darüber hinaus werden neben der üblichen Studienberatung sogenannte „Studiengangsmanager“ (HSL_13) für jeden Studiengang oder auf Fakultätsebene eingesetzt, um möglichst individuelle Betreuung und auch Monitoring anbieten zu können. Ein gutes Beispiel für ein umfassendes, digitales Beratungs- und Betreuungskonzept zeigte sich in einem Interview an einer großen Universität: Zur Entlastung der *Lerncoaches* werden hier Studierende vor einer persönlichen Beratung gebeten, ihre Fragen und Probleme über ein Online-Tool zu übermitteln. Vier Wochen nach der Beratung werden sie erneut angeschrieben und es wird nachgefragt, inwiefern sich etwas verändert hat. So werden die Studierenden bei Problemen nicht alleine gelassen, sondern im Prozess begleitet. Darüber hinaus wird die Möglichkeit genutzt, in Facebook-Gruppen der Studierenden gezielt studienrelevante Informationen zu posten. Und es gibt ein Monitoring von Studienverläufen, sodass bei Auffälligkeiten frühzeitig interveniert und einem Studienabbruch vorgebeugt werden kann (IT_11).

Im Bereich der didaktischen Konzepte werden also vor allem in der Lehre, aber auch für die Lernberatung und -unterstützung zahlreiche neue, digitale Angebote erprobt, mit welchen der Studienalltag verbessert und damit die Hochschule studierendenorientierter gestaltet werden sollen. Im Bereich der Lehre zeigt sich als größte Herausforderung die sinnvolle Förderung der Nutzung neuer (digitaler) Lehrformate, indem Lehrende entsprechend geschult und bei der Umsetzung unterstützt werden.

Digitale Strukturen

Im Rahmen des Ausbaus und der Weiterentwicklung der *digitalen Strukturen* bieten die betrachteten Hochschulen vielfältige Möglichkeiten und erproben neue Tools und Prozesse. Die größte Herausforderung dabei ist, neue digitale Services nutzerfreundlich zu gestalten, um einen möglichst niedrighwelligen Einstieg zu ermöglichen. Hierfür wäre laut Hechler und Pasternaak (2017) ein Wechsel von der vorrangig angebotsorientierten hin zu einer deutlich nutzerorientierten Systemgestaltung und -bereitstellung sinnvoll:

Nicht der Nutzer sollte sich in die Logik der Informationserfassung und -verwaltung hineinbegeben müssen, sondern die Informationsdienstleister sollten bei der Gestaltung ihrer Angebote rigoros vom Nutzer, dessen jeweiligen Bedürfnissen, Fertigkeiten, Funktionserfordernissen und Gewohnheiten her denken. (Hechler/Pasternaak, 2017, 17)

Digitalisierungsstrategie

Bei den interviewten IT-Leitungen an den Hochschulen zeigt sich ein hohes Bewusstsein für diese Herausforderung. Teilweise findet dieses seinen Niederschlag in der Hochschulstrategie:

Wir haben keine eigene Digitalisierungsstrategie, wie das jetzt üblich ist. Sondern wir haben einen Hochschulentwicklungsplan, der explizit in jedem Punkt das Thema Digitalisierung mit aufgreift und mit aufnimmt. Das ist für mich eine relativ gute Sache. Dass man nicht eine eigene Strategie dafür entwickelt, sondern diese Hochschulstrategie gleichzeitig mit einer Digitalisierungsstrategie verwebt. Also, dass Digitalisierung nicht zum Selbstzweck wird, sondern immer an konkreten Zielen der Hochschule auch gleich die Digitalisierung mit eingesetzt wird. (IT_02)

Obwohl *Digitalisierung* als eines der wichtigsten hochschulstrategischen Ziele gilt, ist es aber nicht selbstverständlich, dass hierzu eine hochschulweite Strategie vorliegt: Nur drei der elf befragten IT-Leitungen gaben an, dass an ihrer Hochschule ein gemeinsames, übergreifendes Konzept für die Digitalisierung erarbeitet wurde. Natürlich sind aber alle Hochschulen in diesem Bereich aktiv. Wenn kein übergreifendes Konzept vorhanden ist, gibt es einzelne Projekte und Initiativen, welche auch von der Hochschulleitung unterstützt werden. Andere Hochschulen arbeiten momentan an der Entwicklung einer Strategie und bauen dabei auf vorhergehenden Aktivitäten auf. Und auch die Hochschulen, die ein ausformuliertes Konzept vorliegen haben, aktualisieren dieses regelmäßig anhand der damit gesammelten Erfahrungen und zur Anpassung an neue Entwicklungen.

Einigkeit besteht bei den Befragten darin, dass die Hauptaufgabe im Rahmen der Digitalisierung nicht nur darin besteht, die technischen Rahmenbedingungen herzustellen, sondern den adäquaten Umgang mit der Technik zu schulen:

Wie ich anfangs bereits erwähnt habe, bedeutet Digitalisierung nicht, viel Technik bereitzustellen, sondern richtig mit Technik umgehen zu können. Ich als Leiter des Rechenzentrums würde mein Kerngeschäft der Zukunft eigentlich eher darin sehen, meinen Kunden zu zeigen, wie man es macht. Nicht meinen Kunden Hardware oder Technik bereitzustellen. Ich würde mir wünschen, dass die Technik aus der Steckdose kommt. Dass die einfach da ist und dass man Mitarbeiter hat, die eigentlich die Nutzung weitervermitteln. Das heißt also wirklich, dass diese Kundenbetreuung im Vordergrund sein sollte und nicht die Bereitstellung von Technik. Da würde ich mir wünschen, dass es in diesem Bereich eine Fokussierung gibt. (IT_08)

Um sicherzustellen, dass die *digitalen Services* zur Unterstützung der Lehre und der Studierenden passgenau und bedarfsorientiert sind, sollten die adressierten

Nutzerinnen- und Nutzergruppen bei der Entwicklung einbezogen werden. Die Studierenden werden aber meistens lediglich im Rahmen von Befragungen zu Studienbedingungen und über standardisierte Feedbackmöglichkeiten nach ihrer Meinung gefragt. Studierende bei der Planung mit an den Tisch zu holen, erweise sich als wenig effektiv, wie eine befragte IT-Leitung erläutert:

Die Studenten einzubeziehen ist in der Natur der Sache sehr schwierig, ich bin da gar nicht so ein Freund von, weil jeder Student in den studentischen Gremien hat eine Wahlperiode erstmal von einem Jahr und wir sind eine Fachhochschule. Wir haben wenig Langzeitstudierende und wenn sie permanent Fluktuation haben und das nun in Projektteams ist, in Arbeitsgruppen ist oder den normalen Gremien ist, dann kommen sie mal nicht, weil die Klausuren anstehen und vorbereitet werden müssen. Dann ist die Amtszeit schon wieder um, dann müssen sie wieder die Neuen einarbeiten [...]. Da verändern sich die studentischen Meinungen so oft, dann haben sie engagierte, dann haben sie weniger engagierte. Jedes Jahr haben sie neue [...]. Also, ich will sagen, diese Gesamtschau, dieser Überblick über das Ganze über die langen Zeiten, nach vorne geblickt, vor allem Respekt vor den Studenten, aber sie müssen denen nachher alles erklären, das zeigen und begründen und sie empfinden auch die Mehrwerte. Aber es reicht nicht, um wirklich intensiv inhaltlich mitzuarbeiten. (IT_09)

Ein anderer Befragter berichtet davon, dass die Beteiligung der Studierenden sehr gering ist, obwohl die direkte Mitbestimmung in einem Gremium möglich sei, das zur Einführung eines neuen *Campus-Management-Systems* gegründet wurde. In diesem Fall scheint das Interesse an der Digitalisierung der Studienorganisation – zumindest über Gremienarbeit – nicht besonders stark ausgeprägt zu sein; Studierende geben eher direkte Forderungen bezüglich der Nutzung von Lernplattformen gegenüber den Lehrenden ab (IT_10).

Offensichtlich müssen hier andere Wege der Aktivierung und Einbindung von Studierenden gefunden werden. Auch in diesem Themenfeld könnten sich Initiativen wie der oben bereits vorgestellte Wettbewerb („Wie stellen sich Studierende den digitalen Campus der Zukunft vor?“) als gewinnbringend erweisen.

Digitale Services für Lehre und Lernen

Im Bereich der *Studienorganisation* sind viele Prozesse bereits digitalisiert. Hier versuchen die Hochschulen den gesamten *Student-Life-Cycle* digital abzubilden, um die Hochschulverwaltung effizienter zu gestalten und somit Ressourcen für Beratungsdienstleistungen freizusetzen. Die einzige Ausnahme ist die Erstimmatrikulation, zu welcher die Studierenden nach wie vor persönlich erscheinen müssen. Dies geht auf die *Hochschulgesetzgebung* zurück – wobei eine befragte

IT-Leitung angab, dass an ihrer Hochschule selbst die Online-Immatrikulation bereits möglich ist.

Acht Befragte, darunter fünf IT-Leitungen, verweisen in diesem Zusammenhang explizit auf das Campus Management-System *HISinOne*, das entweder vor kurzem implementiert wurde oder demnächst eingeführt werden soll. Der Einsatz dieses Systems ermöglicht unter anderem die Darstellung verschiedener Verwaltungsprozesse und den Zugriff auf studienrelevante Informationen auf einem Portal, und zwar rollenspezifisch für alle Hochschulmitglieder (HIS 2019). Dies ist unmittelbar hilfreich für die Studienorganisation hinsichtlich der Belegung von Lehrveranstaltungen und der An- und Abmeldung von Prüfungen. Durch die Authentifizierungsmethode *Single-Sign-On* wird den Nutzenden zudem ermöglicht, zentral auf alle wichtigen Informationen zuzugreifen. An vielen Hochschulen gibt es aber nach wie vor parallellaufende Systeme, die jeweils unterschiedliche Funktionen erfüllen.

Darüber hinaus bieten einige Hochschulen dem Zeitgeist entsprechend *Apps* an, die den Studienalltag erleichtern. Ein besonders innovatives Beispiel in diesem Zusammenhang ist eine von einer Hochschule selbst entwickelte *App*, welche den Studierenden die Möglichkeit bietet, ihre Lehrveranstaltungen und Prüfungen zu verwalten, Hochschulrichtlinien und Mensapläne einzusehen und von der Hochschule Neuigkeiten zu den entsprechenden Themen zu empfangen. Darüber hinaus beinhaltet die *App* das Semesterticket, den Bibliotheks- und den Studierendenausweis in digitaler Form.

[...] als besonderen Service haben wir für unsere Hochschule oder für unsere Studierenden hier an der Hochschule, die [Name der App] entwickelt [...]. Die beinhaltet, aus der Sicht des Studierenden, das komplette Prüfungsmanagement, Vorlesungsmanagement. Da sind die Hochschulrichtlinien, News aus den *Social Medias* abgebildet. Man kann da die Mensapläne einsehen. Es ist ein elektronisches Semesterticket abgebildet. Es ist der elektronische Bibliotheksausweis, der elektronische Studierendenausweis. Also mit dieser [Name der App], die sowohl für iOS-Geräte, als auch für Android-Geräte konzipiert ist, sind die eigentlich ganz voll umfänglich über alle Geschehnisse und auch, was Sie persönlich angeht, informiert. (IT_04)

Neben der Entwicklung von *Apps*, welche wie *HISinOne* als umfassende Informationsplattform dienen und zusätzliche praktische Möglichkeiten wie die Verwaltung des Bibliothekskontos bieten, werden auch *Apps* zur Verfügung gestellt, welche ganz spezifische Bedürfnisse adressieren – darunter *Apps* zur Raumbuchung und Lernhilfe-*Apps* mit Funktionen wie Timer für Lernzeiten.

Die Einführung und Weiterentwicklung einer Lernplattform oder eines *Learning Management-Systems* (LMS) ist eine weitere zentrale Herausforderung für die Hochschulen und insbesondere für die IT-Abteilungen. Das LMS *Moodle*

hat sich hierbei flächendeckend an den deutschen Hochschulen etabliert, was sich auch durch die sehr häufige Erwähnung in den Interviews zeigt. Alleine die Einführung eines LMS an der Hochschule garantiert aber noch keine adäquate Nutzung durch die Lehrenden. Hier bedarf es unterstützender Maßnahmen, um dessen Akzeptanz herzustellen und didaktische Angebote zu entwickeln, wie folgende *Good Practice*-Beispiele für die Einführung von *Moodle* zeigen:

Aber da kann ich sagen, gerade was unsere *Moodle*-Plattform auch angeht [...], haben wir es bewusst so gemacht, relativ früh schon. [...] 2006 waren die ersten Bemühungen schon und 2014 hat man auch eine Stelle geschaffen, die sich da ausdrücklicher darum kümmert, Referat Didaktik und Medien. Und da hat man aber erstmal gesagt, wir brauchen in den Fakultäten – das fand ich wieder einen wichtigen Schritt – sogenannte Praxisbeauftragte für *Moodle*. Die erstmal auch das *KnowHow* transportieren, aufklären, unterweisen und mal eine Schulung anbieten. [...] und ist dann wirklich reihum gegangen und hat gesagt, bitte schön, das ist eine Plattform, mit der ihr arbeiten könnt [...]. Aber es ist ein Prozess gewesen zu überzeugen, dass dieses Medium eben sinnvoll ist. Und irgendwann waren dann alle sozusagen überzeugt davon, dass es Sinn macht und jetzt ist es kein Thema mehr. (HSL_10)

Wir haben *Moodle* eingesetzt. Und haben dann gesagt, jetzt bieten wir dann ganz tollen Support an. Haben drei, vier Mitarbeiter, die jetzt nicht nur, ich sage mal so, diesen First Level-Support machen, sondern die auch didaktisch vorgebildet waren. Die mit den Lehrenden zusammen gesprochen haben. Auf Augenhöhe. Und haben dann auch das Angebot, ich sage mal, zusammen mit den Lehrenden so aufgebaut, dass für die Studierenden das selbsterklärend war. Das Erfreuliche ist, dass wir die Leute jetzt kaum noch brauchen. Also für die eigentliche Aufgabe, sondern dass sie jetzt dazu übergehen, den Wünschen, also, wenn Studierende sagen, wir wollen jetzt selber hier mal einen Raum haben, dass man die unterstützt. Und genauso bei den Lehrenden. Also wir sind jetzt im nächsten Schritt angekommen und können mit den gleichen Leuten das auch unterstützen. (IT_02)

Trotz einer über das bloße Anlegen von *Moodle*-Kursen hinausgehenden Unterstützung scheint die Anwendung kooperativer Lehr- und Lernmethoden noch selten zu sein. Vielerorts werden *Moodle*-Kurse lediglich zur Verteilung von Lehrmaterial eingesetzt, die Vermittlung didaktischer Formate und damit die Bereitschaft der Lehrenden etwas Neues auszuprobieren, ist hier noch ausbaufähig.

Woran es aber hapert bei der Lehre sind die Inhalte. Die Technik ist der eine Baustein. Die muss verfügbar sein, damit die Lehrenden arbeiten können. Aber die Lehrenden müssen die Inhalte bereitstellen. Da ist immer noch das Verständnis von Lernplattformen zur alleinigen Verbreitung von Studienmaterialien. Da sind wir bei den Lehrenden flächendeckend bei fast 100 Prozent angekommen, die das gewinnbringend nutzen. Wo wir aber

Spiel nach oben haben, sind tatsächlich didaktische Szenarien, um die Lehre an sich zu verändern. (IT_10)

Hinsichtlich der Aufzeichnung und des *Livestreaming* von Lehrveranstaltungen ist eine vergleichbare Entwicklung zu beobachten. Die technische Ausstattung ist zwar vorhanden, aber der relativ hohe Aufwand und das fehlende technische *Know-how* seitens der Lehrenden stehen einem Einsatz entgegen.

Und ich weiß auch von anderen Hochschulen, da ist [es] [...] vom Aufwand dann extrem. Da ist zu Beginn einer jeden Lehrveranstaltung ein Techniker ebenfalls im Raum, virtuell anwesend. Naja, da muss man sich dann am Ende dann irgendwann auch fragen, wann hat sich dann die Virtualisierung gerechnet. Frühestens erst dann, wenn der Techniker nicht mehr da sein muss. Und das, glaube ich, wird noch ein paar Jährchen dauern. (In-fra_02)

Die IT-Abteilungen an den Hochschulen bemühen sich auch hier, möglichst gut Unterstützung zu leisten, aber die Ressourcen und auch das *Know-how* für diese Art des Supports sind begrenzt. Dabei stellt ein zeit- und ortsunabhängiges Lehrangebot eine weitere Chance dar, das Studium flexibler zu gestalten – im Sinne von Barrierefreiheit und Familienfreundlichkeit.

Einfach, dass wir sagen: ein Student, z. B. eine junge Mutter kann gerade nicht, weil ihr Kind krank geworden ist und kann deswegen die Vorlesung nicht besuchen und fragt dann, ob die Vorlesung ausnahmsweise übertragen werden kann. Es soll nicht der Standard sein, sondern dass sie dann einfach die Kamera anmachen über Connect oder Moodle integriert, den Kurs öffnen und dann nimmt die Studentin von Zuhause teil. Da wird der Unterricht also nicht extra dafür aufbereitet, es geht nur um eine Hilfe. Das haben wir letztes Semester geprobt und hat wunderbar funktioniert. Machen wir auch ein Prozess daraus und können somit die Barrierefreiheit und die Familienfreundlichkeit verbessern. Also da ist dieses E-Learning schon sehr mächtig. (IT_05)

Ein weiterer wichtiger Aspekt im Bereich der digitalen Services ist der Umgang der Hochschulen mit *Social Media*. Digitale Kommunikationsmöglichkeiten können genutzt werden, um Kommunikationsprozesse zu erleichtern. Da Plattformen wie *Facebook* und Anwendungen wie *WhatsApp* bei vielen Studierenden verbreitet und beliebt sind, werden diese teilweise auch von Hochschulen eingesetzt, beispielsweise, um über *Facebook* kurzfristig über den Ausfall von Lehrveranstaltungen zu informieren oder um Bibliotheksauskünfte über *WhatsApp* anzubieten. Andererseits sind die Nutzungsmöglichkeiten aus Datenschutzgründen begrenzt, und die Organisation der Lehre und des Studiums muss über das LMS bzw. das Campus-Management-System erfolgen, da in diesem Rahmen die kontrollierte, Datenschutz berücksichtigende, Kommunikation und Verteilung von Materialien gewährleistet ist. Da Studierende aber bevor-

zugt über die gängigen *Social Media*-Kanäle kommunizieren, stellt sich für die Hochschulen die Herausforderung, wie sie auch hier studierendenorientierte Angebote anbieten können.

Physische Lehr- und Lernräume

Trotz der Vorteile des zeit- und ortsunabhängigen Lernens, welches durch zunehmende Digitalisierung ermöglicht wird, verliert der physische Raum nicht an Bedeutung. Vielmehr geht es um eine sinnvolle Integration der digitalen Elemente, da

sich sowohl die Studierenden als auch die Dozierenden eine Lernumgebung wünschen, die das Lehren und Lernen auf dem Campus unter Einbezug moderner IT-Angebote unterstützt, statt Lehren und Lernen in den virtuellen Raum zu verlagern (Bachmann et al. 2014).

Zur Anpassung der Hochschulen an die Bedürfnisse der Lernenden, insbesondere zur Ermöglichung verschiedenster Formen des Lernens und zur Umsetzung innovativer Lehrformate, bedarf es folglich neuer Konzepte zur Gestaltung *physischer Lehr- und Lernräume*. Auch hier ist eine Gesamtstrategie wünschenswert, bezogen sowohl auf alle Arten von *Lehrräumen* (Hörsäle, Seminarräume, Labore usw.) als auch auf verschiedenste *Selbstlernareale* in der Bibliothek oder Freiflächen anderer Hochschulgebäude. Dabei ist zu berücksichtigen, dass je nach Größe, räumlicher Struktur und Fächerangebot der Hochschule hochschulweite Konzepte für *Lehr- und Lernräume* mehr oder weniger leicht zu entwickeln und umzusetzen sind. Dementsprechend differenziert gestaltet sich die Entwicklung und Umsetzung von Konzepten in diesem Bereich – maßgebend sind auch individuelle bauliche und organisatorische Rahmenbedingungen.

Konzeptentwicklung für physische Lernräume

Angesichts der steigenden Studierendenzahlen und der sich wandelnden Bedürfnisse und Gewohnheiten der Studierenden ändert sich der Bedarf an *physischen Lehr- und Lernräumen* und der dazugehörigen Ausstattung stetig. Dennoch gaben neun von 17 befragten Bibliotheksleitungen und Leitungen von Infrastrukturabteilungen explizit an, dass derzeit keine hochschulweite Konzeptentwicklung stattfindet. An den Hochschulen, an welchen übergreifende Planungen stattfinden, handelt es sich eher um Absprachen zwischen mehreren

Einrichtungen (z. B. Bibliothek, Rechen- und Didaktikzentrum) zu einzelnen Aspekten der Raumgestaltung. Und hochschulweite Aktivitäten beziehen sich eher auf die Verfügbarkeit verschiedener Raumarten, weniger auf deren Gestaltung.

Dadurch sind gerade *Bibliotheken* aber auch sehr frei, wenn es um die Gestaltung ihrer Räume geht – und zeigen sich als wichtige Impulsgeberinnen, da sie durch das Ausprobieren neuer Raumkonzepte Innovationen in die Hochschule bringen, welche dann auch auf andere Hochschulbereiche übertragen werden können: „Was ganz interessant ist, dass die Konzeption, die wir schon in der Bibliothek haben, auch außerhalb der Bibliothek von [Zentrum für Lehre und Lernen], [...] die führen das jetzt außerhalb der Bibliothek weiter“ (Bib_08). Für die Mitarbeiterin an einer größeren Campus-Uni wäre der Idealzustand, die „verschiedenen fachbereichsnahen Räume [zu] stärken und [zu] verbessern, weil [...] die Studenten bei kürzeren Pausenzeiten [...] keine langen Wege“ (Infra_03) machen. Daher müsse es im Rahmen eines „Campus-Lernraum-Konzepts“ (Infra_03) neben einem zentralen Lernort auch dezentrale Orte mit entsprechender Ausstattung geben.

Die Entwicklung hochschulweiter Konzepte der Lernraumgestaltung wird im Falle sehr großer Hochschulen als schwierig wahrgenommen, da hier zunächst die Herausforderung bestehe, überhaupt einen Überblick über die vorhandenen Lernräume zu bekommen und auch zu behalten. Beispielsweise wird versucht eine „Lernraumkarte“ (Bib_09) zu erstellen, um Informationen über die Ausstattung und den Zugang zu Hochschulräumen zur Verfügung zu stellen. Aufgrund wechselnder Zuständigkeiten, paralleler Aktivitäten und des hohen Aufwands war dieses Vorhaben aber bisher nicht erfolgreich.

Weiterhin müssen bei der Gestaltung der Lernräume die verschiedenen Bedürfnisse der Fakultäten und Fächer berücksichtigt werden, sodass standort-spezifische Konzepte entstehen können, die völlig unabhängig voneinander sind.

Es kommt natürlich darauf an, an welcher Örtlichkeit dieser Raum sich befindet. Welche Studentengruppe ist da im nahen Umfeld. [...] wenn da jetzt die Landschaftsarchitekten sitzen oder die Naturwissenschaftler oder die, die irgendwelche Modelle bauen. Die brauchen ja ganz andere Konzepte als die Juristen. Zum Beispiel die Juristen und die Wirtschaftswissenschaftler, die legen ganz viel Wert auf Einzelarbeitsplätze. Die brauchen ihre Ruhe. Die müssen Ihre Paragrafen, sag ich jetzt mal, auch lernen. Die haben [ein] ganz anderes Bedürfnis als die philosophische Fakultät. Die wollen mehr Gruppenarbeitsräume, die wollen sprechen, die wollen was ausprobieren und da guckt man halt, dass eigentlich alles in irgendeiner Form vertreten ist. [...] Dadurch, dass die Studierendengruppen so heterogen sind, muss auch die Strategie immer neu angepasst werden. (Bib_09)

Darüber hinaus wurde in den vergangenen Jahren die Erfahrung gemacht, dass sich die Lernbedürfnisse sehr schnell verändern können. Folgender Ausschnitt aus einem Interview mit einer Bibliotheksleitung illustriert den Einstellungswandel bezüglich der Nutzung von Lernflächen:

Wir haben auch da mit ihm [dem Architekten] darüber diskutiert, zehn Jahre später. Da hat er gesagt: Heute, gerade mit den veränderten Lernbedingungen, würde er wirklich eine Bibliothek anders konzipieren. [...] wenn er es mit Abstand betrachtet, hat man eigentlich damals ein Haus für die Bestände [gebaut]. Darauf hatten wir auch Wert gelegt. [...] Wir hatten wirklich Platznot und waren in zig Häusern untergebracht und wir wollten endlich mal Fläche, dass man seinen Bestand zusammenhängend präsentiert. Das war ja noch 2004. Wir sind erst 2005, glaube ich, erst richtig in die elektronische Schiene eingestiegen mit Büchern und Zeitschriften. Und dann die Auswirkung. Da sagt er, heute würde er ganz anders rangehen. Da würde er viel mehr Raum den Nutzern [...] Also, heute würde er ein Haus für die Nutzer bauen und die Bestände mehr zweitrangig oder vielleicht auch noch mehr unter die Erde bringen. Dass man sagt, da kann ich hingehen. Aber, dass man sagt, diese Aufenthaltsqualität, ja. (Bib_10)

Die Meinung der Studierenden zur *Lernraumgestaltung* wird in der Regel über Nutzerbefragungen oder durch die Beteiligung von Studierendenvertreterinnen und -vertretern eingeholt. Eine aktive Teilnahme am Prozess der Entwicklung ist in diesem Bereich hingegen eher eine Ausnahme. An einer größeren Universität haben Studierende aber immerhin die Möglichkeit, neuen Lernraum für sich zu schaffen, indem sie ungenutzte Räume an eine zentrale Stelle melden und Vorschläge zur Nutzung dieser Räume machen können. Es wird dann zunächst eine Machbarkeitsanalyse durchgeführt und gegebenenfalls ein *Raumkonzept* zusammen mit den Studierenden erstellt.

Vielerorts gibt es auch temporäre Initiativen wie eine „Lernraum-AG“ (Bib_12), Fokusgruppen zum Thema räumliche Gestaltung oder *Design-Thinking-Workshops* und *-Labore zur Konzeptentwicklung*. Problematisch hierbei ist, dass solche Initiativen meist über Projektmittel finanziert werden und sie die Gestaltung und Nutzung der Räumlichkeiten daher nicht dauerhaft begleiten können.

Es zeigt sich also, dass ein einheitliches, hochschulweites Konzept nicht unbedingt erforderlich und auch nicht immer sinnvoll ist. Ein unkoordiniertes Vorgehen, welches das an den Hochschulen vorhandene *Know-how* zu wenig nutzt und die Nutzerinnen und Nutzer zu wenig in den Gestaltungsprozess einbezieht, führt jedoch dazu, dass kein für die Lernenden optimales Raumangebot zur Verfügung gestellt werden kann.

Gestaltung und Ausstattung physischer Lernräume

Bezüglich der Gestaltung und Ausstattung *physischer Lehr- und Lernräume* werden nach Aussagen der Bibliotheksleitungen und der Leitungen der Infrastrukturabteilungen seit einigen Jahren umfangreiche innovative Ideen umgesetzt oder sind konkret in Planung: die Einrichtung von Lernräumen mit flexibler Möblierung, mehr Raumvielfalt (Einzel- und Gruppenarbeitsplätze, Gruppenräume in verschiedenen Größen mit Präsentationsmöglichkeiten) und verschiedene Formate (*Co-Working-Spaces*, *Learning Labs* etc.), zudem die Öffnung von Lehrräumen und der Mensa für studentisches Lernen und die Schaffung von mehr Lernfläche – insbesondere für (kleinere) Gruppenarbeitsplätze – durch die Reduktion des Bücherbestands in der Bibliothek und die Anmietung externer Räume bis hin zu „Lernraumcontainern“ (Bib_09).

Erstaunlich ist in diesem Zusammenhang, dass fest installierte PC-Arbeitsplätze nach wie vor bei den Studierenden sehr gefragt sind und daher trotz der Tendenz zu *bring your own device (BYOD)* fester Bestandteil vieler Bibliotheken bleiben. Zudem hat sich in den Interviews die Einführung eines gut funktionierenden, hochschulweiten Raumbuchungssystems als große Herausforderung herausgestellt. Zum Teil werden Systeme eingesetzt oder entwickelt, welche aber noch nicht ausgereift sind, sodass zum Beispiel Buchungsanzeigen „im Moment noch jeden Morgen ausgedruckt werden und als Papier an die Türen“ (Bib_03) gehängt werden müssen. Es wird aber auch die Ansicht vertreten, dass „ein Raumbuchungs- und Belegungsprogramm [...] zu teuer und zu kompliziert“ (Infra_03) ist. Jedoch würde dies die Bibliotheken entlasten und den Lernenden die Möglichkeit bieten, ihre Lernphasen gezielter zu planen – allein durch die Information, wann und wo Räumlichkeiten mit einer bestimmten Ausstattung zur Verfügung stehen. Warum hier bisher keine zufriedenstellende technische Lösung gefunden wurde, bleibt offen.

Ein Aspekt, der sich insbesondere bezüglich der Ausstattung von *Selbstlernarealen* als eine der wichtigsten Herausforderungen gezeigt hat, ist die Flexibilisierung des Raumangebots. Damit könnte man den unterschiedlichen Nutzungsphasen innerhalb des Semesters sowie im Laufe des Studiums besser gerecht werden.

Also wir haben ganz unterschiedliche Lernräume, weil die Bedarfe einfach sehr unterschiedlich sind. Zum einen abhängig davon, in welchem Status des Studiums sich ein Student befindet, als auch abhängig davon, zu welchem Zeitpunkt des Semesters er sich befindet. Weil gerade am Anfang des Semesters, zum Beispiel, gibt es ganz viele Gruppenarbeiten. Die müssen gemeinsame Projekte erledigen, die müssen Aufgaben lösen. Zum Ende des Semesters wird jeder wieder zum Einzelkämpfer, bereitet sich auf seine Prüfungen vor. Von daher ist der Bedarf schon im Verlauf des Semesters sehr unterschiedlich.

Und natürlich auch dann, wenn man den gesamten Studienverlauf betrachtet. Gegen Ende – Bachelorarbeit, Masterarbeit usw. – sind die Bedürfnisse ganz unterschiedlich. Davon ausgehend haben wir ganz unterschiedliche Räumlichkeiten in der Bibliothek. Also, es gibt den klassischen Lesesaal. Wir haben Einzelarbeitsräume, die man mieten kann. [...] Wir haben viele Gruppenarbeitsräume. Wir haben eine Lounge. Wir haben einen Ausruhraum. Also es ist wirklich [...] wir versuchen einfach alle Bedarfe abzudecken. Der Punkt ist eher, [...] wie es gelingen könnte, sozusagen, dieses Ganze nicht fest einzurichten, sondern [...] dass ich sozusagen fließend gestalten kann. [...] Je nach Bedarf. Dass es jetzt diesen Gruppenarbeitsraum und am Ende des Semesters wird es auf einmal eine Einzelzone. Und das ist für mich die allerspannendste Frage in diesem Zusammenhang. (Bib_01)

Ein klares Konzept dazu, wie diese räumliche Flexibilität erreicht werden kann, konnte an keiner der untersuchten Hochschulen festgestellt werden. Im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten wird aber mit flexiblen Raumlösungen experimentiert. In diesem Zusammenhang stellt sich speziell für die *Bibliotheken* gegenwärtig und zukünftig noch viel mehr die Frage, inwiefern der lokale Bücherbestand reduziert werden sollte, um mehr frei gestaltbare Flächen zu gewinnen. Welche Herausforderungen damit verbunden sind, verdeutlicht folgender Gesprächsausschnitt:

Ja, ich würde noch anbringen, dass wir deutlich weniger Monografien in den Regalen haben. Das ist ja hier totes Kapital geworden. Ein begehbares Kellermagazin für Publikum wäre die gute Alternative. [...] dadurch könnte man noch mehr Flächen schaffen für flexible Möblierung. Für Gruppen. Für Aufenthaltsräume. Wir verbrauchen immer noch sehr viel Fläche, da wir eine Freihandbibliothek sind. Das interessante an der Freiheit ist ja gewesen in 70er Jahren, dass man sich am Regal inspirieren lässt und die Bücher systematisch aufgestellt sind. Heute ist es aber so, die interessanten Bücher sind ja alle nicht im Regal, sondern ausgeliehen. Und die, die noch stehen, sind die alten Auflagen. Das heißt, okay, man kann gelegentlich am Regal auch noch zusätzlich einen Titel aufgreifen. Aber eigentlich wird man hoch interessiert das vorher im Katalog recherchiert haben. Und dann strebt der Student im Grunde genommen nur mit einem Ziel zum Regal und nimmt raus. Und dann geht er wieder. Dieser Browsingeffekt findet nicht statt. Das ist eine Fehlkalkulation und technisch überholt. Wir hatten vor der Neubauplanung insgesamt 2 Millionen Bände im Bestand. Wir haben für die Neubauplanung vorgeschlagen 250.000 Bände in die Freihand zu nehmen und den Rest ins begehbare Magazin zu stecken. In der Auffassung, dass man mit der Größenordnung von 10.000- 25.000 denken muss, je Studienfach. Damit man einen repräsentativen Bestand haben kann was Monographien betrifft. Und der Rest ist Ballast. Ich kann heute über die EDV im Grunde genommen Lebenszyklen von Büchern definieren. Ob das oft ausgeliehen wird und immer aus dem Magazin kommt, dann steht das falsch. Und ein Buch, das in der Freihand steht und selten ausgeliehen wird – manche in fünf Jahren nicht einmal –, kann eigentlich durch einen Logarithmus in den Keller. Und damit kriegen wir freie Flächen. Und das ist ein Thema der Zukunft. Wir brauchen Flächen. (Bib_11)

Weiterhin ist es für viele Hochschulbibliotheken mittlerweile nahezu selbstverständlich, neben der räumlichen Ausstattung ein umfangreiches Service-Angebot zu haben. Hierzu zählen sowohl verschiedenste Leihmöglichkeiten – von Stiften, Flipcharts und Tablets über Laptops und mobile Beamer – als auch Informations- und Lehrangebote: Es werden Kurse zur Literaturverwaltung und zu wissenschaftlichem Arbeiten angeboten, auch unterstützt durch E-Learning-Formate und „Online-Tutorials“ (Bib_13). Als „*Teaching Library*“ (Bib_01) bieten manche Bibliotheken reguläre Lehrveranstaltungen, beispielsweise im Bereich der Informationskompetenz, an, in welchen *Credit Points* gesammelt werden können. Und Bibliotheksmitarbeiterinnen und -mitarbeiter übernehmen die „Vermittlung von Medienkompetenz“ (IT_09) im Rahmen der Zusammenarbeit mit verschiedenen Studiengängen.

Darüber hinaus gibt es einige positive Beispiele für die Kooperation zwischen *Bibliotheken* und *Rechenzentren*, um verschiedene Dienstleistungen an einem Ort zu bündeln. Gerade bei technischen Problemen wenden sich Studierende häufig zuerst an Bibliotheksmitarbeitende, bevor sie den IT-Support kontaktieren. So macht es beispielsweise Sinn, in der Bibliothek einen IT-Service oder eine gemeinsame Informationstheke zu betreiben, sodass „alles unter einem Dach ist“ (Bib_05); an manchen Hochschulen ist dies dadurch gewährleistet, dass durch den „Zusammenschluss von Rechenzentrum und Universitätsbibliothek“ (Bib_07) ein Informations- und Medienzentrum entstanden ist, welches eine umfassende Beratung an einem Ort bieten kann und wodurch insgesamt die Prozesse beider Bereiche gut aufeinander abgestimmt werden können.

Exkurs: Bibliothek als beliebtester Lernort an der Hochschule

Bibliotheken sind trotz der zunehmenden digitalen Angebote weiterhin zentrale Lernorte an den Hochschulen und als solche nach wie vor unverzichtbar für viele Lernende. Dies bestätigt auch die aktuelle HIS-Studie von Vogel et al. (2019) zur zeitlichen und räumlichen Organisation des Lernens. Ein zentraler Befund aus dieser Studie ist, dass rund ein Drittel der Studierenden angaben, bevorzugt an der Hochschule zu lernen und dabei mehrere Stunden pro Woche in der Bibliothek verbringen: Studierende an Universitäten durchschnittlich fünf, Studierende an Fachhochschulen durchschnittlich 2,5 Stunden pro Woche. Damit ist die Bibliothek mit Abstand der beliebteste Ort für das Selbststudium an der Hochschule. Im Vergleich zur Vorerhebung (Vogel/Woisch 2013) zeigt sich au-

ßerdem, dass die Dauer des Selbststudiums an der Hochschule sogar leicht gestiegen ist. Trotz der zunehmenden digitalen Möglichkeiten hat der physische Lernort Hochschule also keineswegs an Bedeutung verloren.

In den Interviews zeigt sich ebenfalls, dass Studierende bevorzugt in der Bibliothek lernen. Dies verwundert selbst einige der befragten Bibliotheksleitungen, da in Hochphasen oft Platzmangel herrsche und auch andere Räume zur Verfügung stünden.

Und was die Hochschule macht, ist, dass sie, wenn es ganz prekär wird in der Prüfungszeit z. B. die Mensa aufmacht zum Lernen. Wir hatten schon Container offen zum Lernen. Aber die Studenten – das ist ganz offensichtlich – die meisten wollen in die Bibliothek. Das hat was mit Atmosphäre zu tun, mit Raumklima zu tun, mit: alle lernen dann. Die Hochschule macht das Angebot. Wir haben auch ein Raumbuchungssystem, wo die Studenten nachschauen können, welche Seminarräume sind denn frei. Da könnten sie hingehen. [...] Aber die Studenten wollen in die Bibliothek. (Bib_01)

Auch in den Umfragen sagen die Studierenden immer, dass ihnen das Lernen in der Bibliothek leichter fällt als zuhause. Weil sie da eben entweder mit anderen zusammenarbeiten können oder eben auch diese Atmosphäre, dass man in so einer Umgebung ist, wo die Bücher sind, wo auch andere arbeiten. Dass es einem da leichter fällt und da nicht so leicht abgelenkt wird, dass man einfach konzentrierter arbeiten kann. (Bib_08)

Die Aussagen zeigen Motive auf, nach denen die Bibliothek aufgrund der Arbeitsatmosphäre und der damit verbundenen sozialen Kontrolle bevorzugt aufgesucht wird. Auch Vogel et al. (2019) finden als wichtigste Gründe – neben organisatorischen Aspekten – die Arbeitsbedingungen sowie die Möglichkeiten zur Gruppenarbeit. Daher hat auch die steigende Verfügbarkeit elektronischer Literatur bisher keinen Rückgang der Besuchszahlen bewirkt.

Gerade im Hinblick auf elektronische Bücher denkt jeder, man braucht nicht mehr die Bibliothek. Ich habe ja alles im Netz, das ist aber mitnichten der Fall. Gerade Bibliothek als Lernort, dass ich sage, ich kann eben Zuhause nicht lernen und ich bin der Typ, ich brauche die Motivation, dass ich sehe, der lernt auch noch und eher der geht, dann bleib ich auch mal sitzen. (Bib_10)

Aber die Menschen kommen weiterhin in die Bibliothek und sie verhalten sich eigentlich zur technologischen Entwicklung kontraproduktiv. Wir haben ja bei der Digitalisierung erwartet, dass man eigentlich alles von zuhause machen kann. Man sucht aber den Raum Bibliothek auf. Der Kanzler hat mit dem Studentenwerk vereinbart, dass die Mensa für alle Studenten ab 15:00 Uhr offen ist. Da ist ein Wachmann und da kann man mit zwei, drei, vier, fünfhundert Sitzplätzen, kann man die Mensa als Arbeitsfläche nutzen. Es wird aber nicht nachgefragt. Also, reicht nicht, eine Fläche zur Verfügung zu stellen, sondern es muss eine Kombination mit anderen arbeitenden Menschen, diese Silentiumsituation, die muss hergestellt werden. Das Bibliotheksfachliche spielt eine Rolle, die Beratung in

der Bibliothek und die gesamte Arbeitsatmosphäre. Man geht in die Bibliothek und nicht in die Mensa zum Arbeiten. Natürlich geht man gelegentlich auch in die Mensa zum Arbeiten, aber es ist nicht der bevorzugte Arbeitsplatz. (Bib_11)

Weitere Aspekte, mit welchen die Befragten dieses Phänomen erklären, sind somit neben dem Service-Angebot wie Beratung und technische Ausstattung (Drucken, Scannen etc.) also auch die Einhaltung von Regeln, welche die Bibliothek vorgibt.

Insgesamt zeigt sich im Bereich der physischen Lernräume, dass die Gestaltung und Koordinierung der Räumlichkeiten eine komplexe Aufgabe darstellt. Um ein bedarfsgerechteres Raum- und Serviceangebot zu schaffen, kooperieren vielerorts mehrere Hochschuleinrichtungen, es fehlt aber dennoch an hochschulweiten Konzepten und Mitteln zur Bewältigung der bevorstehenden Herausforderungen.

Zusammenfassung

Für die zukünftige Gestaltung der *Lernwelt Hochschule* ist die Integration der vier Bereiche *Hochschulorganisation*, *Hochschuldidaktik*, *digitale Strukturen* und *physische Lehr- und Lernräume* von entscheidender Bedeutung. Anhand der *Good Practice*-Hochschulen, die mittels Leitfadenterviews mit verschiedenen Akteurinnen und Akteuren in Leitungsfunktionen untersucht wurden, konnten mannigfaltige Strategien, Konzepte und Maßnahmen aufgezeigt werden, mit welchen den Herausforderungen begegnet wird.

Im Bereich der *Hochschulorganisation* sind – auch ausgehend von der Bologna-Reform – starke Bemühungen festzustellen, die Hochschulen studierendenorientiert zu gestalten. Durch die *Flexibilisierung* des Studiums, die *Kompetenzorientierung* und eine zumindest teilweise hochschulübergreifende *Strategieentwicklung* werden die Bedürfnisse der heterogenen Studierendenschaft in den Blick genommen. Jedoch gehen die Hochschulen sehr unterschiedlich damit um, wie sie die Lernenden in diese Prozesse miteinbeziehen – von Gremienarbeit über den persönlichen Austausch bis hin zu Ideenwettbewerben. Gerade hochschulstrategische Themen müssten transparenter gemacht und einfacher kommuniziert werden, um hierfür das Interesse der Studierenden zu wecken.

Im Bereich der *Hochschuldidaktik* wird sowohl in der Lehre als auch im Bereich der Lernunterstützung durch neue digital unterstützte Angebote versucht, Lernende besser zu erreichen und zu aktivieren. Auch hier zeigt sich in den Hochschulen eine große Dynamik mit viel Potenzial. Zugleich stehen der damit

verbundene zusätzliche Aufwand bei der Digitalisierung von Lehrveranstaltungen, insbesondere für Lehrende, und die teilweise generationenabhängige Bereitschaft zur Nutzung digitaler Möglichkeiten, dieser Entwicklung entgegen.

Weiterhin werden vielfältige *digitale Strukturen* (Angebote und Services) entwickelt, welche Möglichkeiten bieten, die Studienorganisation und die Lehre über ein Campus Management-System beziehungsweise ein *Learning Management-System* für die Nutzenden differenzierter und effizienter zu gestalten. Das Vorhandensein dieser Elemente reicht aber nicht aus, um die Hochschule für die Lernenden digital zugänglich zu machen. Daher bieten einige Hochschulen zusätzliche, insbesondere App-gestützte Services an und versuchen, sofern entsprechende Mittel vorhanden sind, die Lehrenden bei der Integration digitaler Elemente in die Lehre zu unterstützen.

Bezüglich der Gestaltung *physischer Lehr- und Lernräume* zeigen die Veränderungen in der Präsenzlehre und die anhaltende Bedeutung des Lernorts Hochschule die Notwendigkeit auf, neue Konzepte in diesem Bereich zu entwickeln. Dennoch wird weitestgehend auf hochschulweite Planungen verzichtet, stattdessen werden kleinteiligere, fallbezogene Ideen und Lösungsansätze umgesetzt, was auch durch die unterschiedlichen Bedarfe an Ausstattung je nach Studiengang oder Fakultät bedingt ist. Um aber eine bedarfsgerechtere Nutzung aller Räumlichkeiten an der Hochschule zu erreichen, sind Maßnahmen wie die Einführung eines hochschulweiten *Raummanagementsystems* sowie die stärkere Kooperation der einzelnen Hochschuleinrichtungen erforderlich.

Insgesamt ist festzuhalten, dass an den untersuchten Hochschulen sehr viele gute und innovative Projekte und Maßnahmen durchgeführt werden. Diese werden aber nicht in ein hochschulweites Konzept eingebettet und nur temporär gefördert, sodass langfristig die Ressourcen zur Verstetigung von *Good Practice* fehlen könnten. Im Bereich der *Hochschulorganisation* bedarf es einer hochschulweiten Koordination der Aktivitäten in den verschiedenen Hochschuleinrichtungen, die Bibliotheken benötigen mehr finanzielle und personelle Ressourcen für die Raumausstattung sowie zur Entwicklung und Umsetzung räumlicher Konzepte, und zur Förderung digitaler Kompetenzen bedarf es dauerhafter Unterstützung durch Expertinnen und Experten. Abschließend lässt sich die aktuelle Situation auch folgendermaßen beschreiben:

Das eigentlich wichtigste, es gibt unterschiedliche Change Management-Modelle und das Wichtigste ist, finde ich, das ‚deep-freeze‘. Also das, was man hat, irgendwie auftauen. Dann der nächste Schritt ist ‚move‘, da braucht man Projekte, irgendwas machen. Jetzt kommt die große Kunst, ‚freeze‘. Nun muss man alles halten, dass es nicht wieder nach dem Projekt zurückfällt. Heißt, man muss jetzt Strukturen schaffen, die das Neue irgendwie bewahren können. Das kostet aber Geld und das ist eine Aufgabe der Politik uns da, also nicht nur uns, sondern alle Hochschulen zu unterstützen. Wir haben wahnsinnig viel

Geld bekommen, über den Qualitätspakt Lehre, über die Hochschulpaktmittel, über viele Förderprogramme, Qualitätsoffensive Lehrerbildung und so weiter. Ganz viele Dinge sind ein bisschen in diesem move-Status gerade, nicht nur bei uns, sondern überall. Jetzt muss die Politik dafür sorgen, dass es eine Chance gibt, das zu verstetigen. Wenn all diese Leute, die wir haben, alles Know-how, was wir haben, all diese Kulturen, die wir versuchen zu verändern. Wenn das alles wieder abgeschafft wird, weil man 2020 sagt, jetzt haben wir es gefördert, jetzt seht zu, wie ihr es finanziert. Dann sind natürlich andere Sachen erstmal wieder weiter oben auf der Agenda. Deswegen ist es eine Aufgabe für die Politik jetzt dafür zu sorgen, dass das nicht zurückfällt. Das muss man jetzt tun. (HSL_05)

Literatur

- Aschinger, F.; Becker, A.; Gageur, N.; Weichert, H. (2020): Forschungsfeld Lernwelt Hochschule. Methodische Zugänge zur Analyse einer differenzierten Struktur. In: A. Becker; R. Stang (Hrsg.): *Lernwelt Hochschule. Dimensionen eines Bildungsbereichs im Umbruch*. Berlin; Boston: De Gruyter Saur, 20–46.
- Bachmann, G.; Brandt, S.; Kaufmann, H.; Röder, H.; Schwander, U.; Škerlak, T. (2014): Moderne Lernumgebungen für den Campus von morgen. Das Projekt ITS1. In: Škerlak, T.; Kaufmann, H.; Bachmann, G. (Hrsg.): *Lernumgebungen an der Hochschule*. Münster u. a.: Waxmann, 17–52.
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2019): *Die Hochschulen im Qualitätspakt Lehre*. <https://www.qualitaetspakt-lehre.de/de/die-hochschulen-im-qualitaetspakt-lehre-1736.php>.
- DINI – Deutsche Initiative für Netzwerkinformation e. V. (2013): *Die Hochschule zum Lernraum entwickeln*. Kassel: Kassel University Press.
- Hechler, D.; Pasternaak, P. (2017): *Das elektronische Hochschulökosystem. Die Hochschule*, 1, 7–18.
- HIS Hochschul-Informationen-System (2019): *Mit HISinOne die eigene Hochschule besser steuern*. <https://www.his.de/produkte/hisinone.html>.
- JISC (2015): *Learning Space Guide*. <https://www.jisc.ac.uk/guides/learning-spaces>.
- NMC – New Media Consortium (2018): *Horizon Report Preview 2018. Higher Education Edition*. <https://library.educause.edu/~media/files/library/2018/4/previewhr2018.pdf>.
- Rädiker, S.; Kuckartz, U. (2019): *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA*. Wiesbaden: Springer VS.
- Rosenthal, T. (2017): Digitale Möglichkeiten im Hochschulkontext. Gegenwärtige Nutzung und künftige Potenziale. *Wissenschaftsmanagement*. 23/3, 4–6.
- UCISA – Universities and Colleges Information Systems Association – (2016): *The UK Higher Education Learning Space Toolkit*. <http://www.ucisa.ac.uk/learningspace>.
- Vogel, B.; Woisch, A. (2013): Orte des Selbststudiums. *HIS-Forum Hochschule*, 7. https://his-he.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Forum_Hochschulentwicklung/fh-201307.pdf.
- Vogel, B.; Willige, J.; Grützmacher, J.; Sudheimer, S. (2019): Orte des Selbststudiums 2018. *Forum Hochschulentwicklung*, 1. https://his-he.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Forum_Hochschulentwicklung/fh-012019.pdf.