Hannes Weichert und Richard Stang

Der Blick von außen

Einschätzungen internationaler Expertinnen und Experten

Einleitung

Vor dem Hintergrund des langfristigen Ziels der Entwicklung eines modularen und kooperativ-integrativ ausgerichteten Konzepts zur (infra-)strukturellen Gestaltung einer studierendenorientierten *Lernwelt Hochschule* hat sich das Forschungsprojekt *Lernwelt Hochschule* zur Aufgabe gesetzt, einen strukturierten Überblick über die Ist-Situation der deutschen *Hochschullandschaft* zu erarbeiten. Diesem Zweck dienen die einzelnen Erhebungsschritte des Projektes, wie die an die Gesamtheit der deutschen Hochschulen gerichtete Online-Befragung, die Interviews mit Hochschulakteurinnen und -akteuren, die Fallstudien an ausgewählten Hochschulen sowie die Analyse frei verfügbarer Hochschuldokumente.

In einer globalisierten und vernetzten (Wissenschafts-)Welt vollzieht sich die Entwicklung der *Lernwelten* nicht nur auf die nationale Ebene beschränkt, sondern sie findet in einem internationalen Diskurskontext statt. Die Bedingungen des Lernens und des Lehrens an Hochschulen werden unter dem Einfluss von beispielsweise didaktischen Impulsen wie dem *Shift from Teaching to Learning*, den Innovationen der *Informations- und Kommunikationstechnologie* oder politischen Maßgaben wie dem *Bologna-Prozess* schon seit Ende der 1990er Jahre international intensiv diskutiert. Dieser Diskurs widmet sich einer weit aufgefächerten Bandbreite an Details, indem etwa Trends aus IT und Technologie im Bildungssektor fokussiert werden (Alexander et al. 2019), *Hochschulorganisation* unter der internationalen Management-Perspektive betrachtet wird (Howells et al. 2014), dies auch mit lokalem und entwicklungspolitischen Schwerpunkt in den Blick gerückt wird (Anita et al. 2019) oder auf Basis gegenwärtiger globaler Entwicklungstendenzen ein Blick in die Zukunft gewagt wird (Orr et al. 2019).

Vergleichbare Rahmenbedingungen für die Gestaltung und die Arbeit von Hochschulen herrschen im Zuge des *Bologna-Prozesses* in der European Higher Education Area (EHEA), weshalb sich diese als Bezugspunkt für die Ergebnisse des Forschungsprojekts *Lernwelt Hochschule* anbietet. Auch für die EHEA liegt eine Vielzahl an Publikationen vor, die zum Beispiel einen allgemeinen Überblick verschaffen (Sursock 2015), nationale Lern- und Lehr-Initiativen untersuchen (Bunescu/Gaebel 2018), Prinzipien eines neuen Lern-Lehr-Verständnisses

vorschlagen (effect 2017) oder aktuelle Trends des Lernens und Lehrens identifizieren (Gaebel/Zhang 2018). In Ergänzung zur Einbettung in den wissenschaftlichen Kontext und mit dem Ziel, die Resultate des Forschungsprojekts vor dem Hintergrund einer internationalen Perspektive unmittelbar zu reflektieren und zugleich die eigene Forschungstätigkeit in den internationalen akademischen Diskurs einzubringen, bestand ein Arbeitsschritt des Projektes darin, die Reflexion im direkten Austausch mit Expertinnen und Experten der europäischen Lernwelt-Praxis und -Forschung durchzuführen. Die erfolgte in Form von Experteninnen-/Experten-Interviews.

Hierzu wurde ein Fragebogen konzipiert (Aschinger et al. 2020, 42), der thematisch anhand der Aspekte „Erfahrungen und Good Practice“, „Blick auf Deutschland“ und „Blick in die Zukunft“ gegliedert wurde. Der erstgenannte Aspekt richtet die Aufmerksamkeit auf die praktische und wissenschaftliche Expertise der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner bezogen auf zentrale Dimensionen der *Hochschulentwicklung*. Der „Blick auf Deutschland“ fokussiert auf ausgewählte, aus den Ergebnissen der Onlinebefragung und den Interviews mit Hochschulakteurinnen und -akteuren generierten Thesen zur bundesdeutschen Hochschullandschaft. Mit dem „Blick in die Zukunft“ sollen basierend auf den Erkenntnissen der beiden zuvor diskutierten Aspekte Handlungsbedarfe und -maximen benannt werden.

Mit den Interviews sollte eine diverse und heterogene internationale Perspektive abgebildet werden. Hierzu erfolgte die Auswahl der Expertinnen und Experten im Hinblick auf unterschiedliche Professionen und Provenienzen (vgl. zur Auswahl: Aschinger et al. 2020, 42). Mit der finnischen Aalto University und der Technische Universität Eindhoven (TU/e) sind zwei Hochschulen vertreten, die seit einigen Jahren innovative Lern-Lehr-Konzepte praktisch erproben und umsetzen. Diese Konzepte sind studierendenorientiert ausgerichtet, verbinden Studierende unterschiedlichster Disziplinen in kooperativen Projektteams und legen Wert auf physisch-räumliche Studienbedingungen, die Kooperation, Kreativität und Identifikation mit dem Projekt und dem Team ermöglichen und fördern. Die institutionalisierte Umsetzung der Konzepte erfolgt in der *Aalto Design Factory*, für die Kalevi Ekman, Captain der Aalto Design Factory als Interviewpartner zur Verfügung stand, und im *TU/e Innovation Space*, für den Alfons Brueckers, Managing Director am TU/e Innovation Space als Interviewpartner einen Einblick in die Arbeit gab.¹ Michael Gaebel, Director of Higher Education Policy bei der European University Association (EUA), erweiterte den Blick aus einer übergeordneten Perspektive. Die EUA vertritt über 800 Universitäten und

---

¹ <https://designfactory.aalto.fi/> und <https://www.tue.nl/en/tue-campus/tue-innovation-space/>.

Rektorenkonferenzen aus 48 Staaten. Sie widmet sich der kritischen Begleitung der Hochschul- und Wissenschaftspolitik der Europäischen Union sowie des Bologna-Prozesses und kooperiert dafür mit allen maßgeblichen europaweiten und nationalen Institutionen.² Sybille Reichert von der Reichert Higher Education Consulting begleitet und berät in Europa und den USA Hochschulschulen bei der Strategie- und Organisationsentwicklung sowie Innovations- und Change-Management-Prozessen und führt Systemanalysen im Hochschulsektor durch. Mit ihr konnte eine Gesprächspartnerin gewonnen werden, die einen institutionell unabhängigen Blick auf die internationale Hochschulentwicklung werfen kann.³ Im Folgenden werden die wichtigsten Erkenntnisse aus den Interviews zusammengefasst.

Lernwelt-Konzepte und die studierendenorientierte Hochschule

Hochschulspezifische Lernwelt-Konzeptionierungen und deren Ausrichtung auf die studierendenorientierte Hochschule werden in allen durchgeführten Interviews als essenziell für eine effektive wie gelingende und attraktive Hochschulpraxis eingeschätzt. Die Effektivität bezieht sich dabei auf die Generierung von Wissen und die Ausbildung wissenschaftlichen Nachwuchses, das Gelingen auf die Vermittlung von Wissen und Kompetenzen an die Studierenden sowie die Attraktivität auf die Hochschule als Studienort für angehende Akademikerinnen und Akademiker sowie Arbeitgeberin für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

Der entscheidende Treiber bei allen *Lernweltkonzepten* oder *-strategien* sollte nach dem an der Aalto University verfolgten Ansatz das Verständnis der Bedürfnisse der Lernenden sein. Seitens der EUA wird bezüglich derartiger Konzepte der Lernendenorientierung beobachtet, dass innerhalb der EHEA sowohl in Hochschulen allgemein, als auch in Hochschulleitungen und auf politischer Ebene verstärkt über Lernen und Lehren gesprochen werde. Infolge dessen existierten mehr systematisch-strategische *Lehr-Lern-Ansätze* an Hochschulen und das Denken und Handeln zuständiger Verantwortlicher der Leitungsebenen vollziehe sich in zunehmender Weise strategisch. Dass eine solche Strategie das Element der Öffnung beinhalten müsse, wird von Reichert betont. Für sie steht außer Frage, dass sich die Hochschule den Studierenden mittels deren Einbe-

² <https://eua.eu/>.

³ <http://www.reichert-consulting.de/>.

ziehung in alle Planungs- und Gestaltungsprozesse öffnen muss, gleichzeitig müsste aber auch von den Studierenden erwartet werden können, dass sie sich interdisziplinären und kooperativen Ansätzen im *Lehr-/Lernkontext* aufgeschlossen zeigen. Für Hochschulen und Studierende wird es dabei auch immer wichtiger, externe *Stakeholder* und *Kooperationspartnerinnen* und *-partner* in den Blick zu nehmen. Wie eine solch umfassende Öffnung praktisch umgesetzt werden könnte, wird am *TU/e Innovation Space* erprobt, wo unter der Leitidee „not only for students, but with students“ der *Shift from Teaching to Learning* im Zentrum der Strategieentwicklung steht. Die Erfahrungen am *TU/e Innovation Space* zeigen, dass es einer elaborierten Strategie bedarf, die Studium und Studierende im Rahmen von Innovationsprojekten in eine Netzwerkstruktur von Hochschulleitung, Trägern und externen Förderern wie Stiftungen oder Unternehmen einbindet. Die Effekte, die sich aus dieser Vernetzung ergeben, haben dann auch Auswirkungen auf die fachlichen Departments (Fakultäten) der Hochschule, die sukzessive ihre *Lehr-/Lernsettings* an die Bedarfe eines *projektbasierten Lernens* anpassen, und auf die Notwendigkeit neuer Querverbindungen zur Abbildung *interdisziplinärer Studieninhalte* und *-programme*.

Zielführende und erfolgreiche Maßnahmen

Konkret werden von allen interviewten Expertinnen und Experten *Kooperation*, *Partizipation* und *Interaktion* empfohlen, um Hochschule weiterzuentwickeln. Dies umfasst im Wesentlichen folgende vier Aspekte: Auf der Ebene der *Strategieentwicklung* sollten den Empfehlungen zufolge insbesondere die Studierenden, aber auch weitere Stakeholder wie das wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Personal, die Hochschul-Unterstützungsservices und externes Expertinnen- und Expertenwissen institutionalisiert eingebunden werden, so dass dieser Prozess weniger linear und vielmehr multi-lateral und re-iterativ erfolgt. Auf der *didaktischen Ebene* sollten Studienmodelle ausgebaut werden, in denen in einem längeren Zeitraum in *interdisziplinären Teams* an konkreten wissenschaftlichen Projekten kooperativ gearbeitet wird. Begleitend sollte die kooperative Verzahnung von Lehre und Forschung auf organisatorischer, didaktischer und räumlicher Ebene vorangetrieben werden. Kooperation sollte mit externen Partnerinnen und Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft intensiviert werden. Dies bedeutet aber auch, sich auf deren Kommunikationsmodi, deren Wissen sowie deren Forschungs- und Projektideen einzulassen und diese mit wissenschaftlicher Forschung sinnvoll zu verbinden, um die Kohärenz *offener Lernkontexte* sicherzustellen. Wichtig ist dabei, auch zu klären, wie finanzielle

Unterstützung vor dem Hintergrund eines freien Verständnisses von Wissenschaft geregelt werden kann.

Eine wichtige Perspektive wird von Reichert eingebracht, die anregt, hochschulische Lernwelten auch als kulturelle Räume zu verstehen, die durch strategische Prozesse und Narrative entworfen werden und durch das Rollenverständnis der beteiligten Akteurinnen und Akteure inszeniert werden. Eine Öffnung des *Lernkontextes* mit neuen Rollen der Lehrenden und Lernenden entwirft daher auch eine neue Lernkultur. Die *Aalto Design Factory* und der *TU/e Innovation Space* dürften als kulturelle Projekte in diesem Sinne angesehen werden. Als Erfolgsfaktoren der eigenen Arbeit werden durch die *Aalto Design Factory Studierendenorientierung*, *Offenheit für Wandel* und *Flexibilität* bei der Umsetzung dieses Wandels sowie die Zusammenführung von Studierenden, Lehrenden und externen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Praktikerrinnen und Praktikern sowie Wirtschaftsunternehmen in der Factory identifiziert. Der Grundgedanke des *TU/e Innovation Space* lautet: „Learning by doing, and working upon real-world, open-ended challenges“. Um dies umzusetzen, greift man im *TU/e Innovation Space* auf folgenden Maßnahmen-Katalog zurück: Aus der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Realität wird ein Challenge-Model übernommen, in dem eine konkrete Aufgabe in einem klar definierten Zeitraum in einem interdisziplinär zusammengestellten Projektteam bearbeitet und prototypisch umgesetzt werden soll. Sowohl die Entwicklung der Aufgabe als auch die prototypische Umsetzung erfolgt unter Mitwirkung eines externen gesellschaftlichen oder privatwirtschaftlichen Stakeholders. Dafür stehen an der Hochschule Räumlichkeiten zur Verfügung, die gleichermaßen *Kooperation* und *Flexibilität* ermöglichen und auf die einzelnen übergreifenden *strategic research themes* des *TU/e Innovation Space* wie Artificial Intelligence, Energie oder Gesundheit ausgerichtet sind. Bei der Konzeptionierung, Evaluation und Fortentwicklung des Challenge-Models und der Räumlichkeiten ist die Einbindung der Studierenden als etablierter und institutionalisierter Bestandteil der Prozesse zentral. Laut übereinstimmender Auffassung des *TU/e Innovation Space* und von Reichert ist zur erfolgreichen Umsetzung aller strategischer Maßnahmen die aktive Unterstützung durch die Hochschulleitung *conditio sine qua non*. Ohne sie sind Innovationsprozesse an einer Hochschule oft zum Scheitern verurteilt.

Gelungene Beispiele

Bei der Diskussion über gelungene Beispiele für *Lernweltkonzeptionierungen* und -*gestaltungen* zeigt sich aus Sicht der EUA, dass strukturbildende nationale *Stakeholder* bei der Entwicklung von großer Relevanz sind. So erweist sich aus Sicht der EUA das in Großbritannien und Irland weitgespannte und traditionelle Netz an staatlichen und gesellschaftlichen Organisationen, die unter Akzentuierung politischer, didaktischer, technologischer oder infrastruktureller Aspekte mit den Hochschulen interagieren, als positiver Treiber der dortigen Lernwelt-Debatte und -Praxis. Als Beispiel dafür wird die unter Einbindung der Studierenden und der Institutionen betriebene Entwicklung eines nationalen Qualitätsrahmens für den Bereich Lehre durch das *Irish National Forum* angeführt. Für Norwegen und Schweden nennt die EUA die starke gestalterische Rolle der nationalen Rektorenkonferenzen als beispielhaft für die gesamte EHEA. Hinsichtlich der kontinuierlichen staatlichen Förderung der obligatorischen Fort- und Weiterbildung der Lehrenden sowie der Ausstattung der Hochschulen und Bibliotheken wird seitens der EUA den Niederlanden Vorbildcharakter attestiert.

Als gelungene Praxis-Beispiele auf Ebene der Hochschulen identifiziert Reichert die *Aalto University* in Finnland, die *University of Minho* in Portugal und die *TU Eindhoven* in den Niederlanden. Diese Auswahl wird damit begründet, dass die genannten Universitäten in Lehre und Forschung Studierendenorientierung konsequent umsetzten, eine stringente und langfristige institutionell-administrative Unterstützung der *Studien-* und *Lernweltmodelle* durch die Hochschulleitungen gewährleistet sei sowie die gegenwärtige Studierendengeneration mit ihren Bedarfen, ihren Ansprüchen und ihrer Lebenswirklichkeit nicht nur in den jeweiligen Lernwelten repräsentiert seien, sondern auch in deren Gestaltung aktiv eingebunden würden. Die *TU/e* nennt als wichtigen Bezugspunkt bei der Entwicklung des Innovation-Space-Konzepts das Modell der kooperativen Projektteams der *Aalto University*. Weitere entscheidende Anregungen zur Entwicklung der Programmatik lieferten die interdisziplinäre und interinstitutionelle Ausrichtung der *Danmarks Tekniske Universitet* in Lyngby sowie die intensive Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen in Lehre und Forschung der *Technischen Universität München*. Die sowohl von Reichert als auch der *TU/e* aufgeführte *Aalto University* sieht auf struktureller und organisatorischer Ebene eher in international ausgerichteten Netzwerken wie dem European Cluster Network oder dem Nordic Five Tech ein Modell für die Zukunft als in einzelnen Hochschulen. Hinsichtlich des für das eigene Lernweltkonzept fundamental bedeutenden Innovations- und Entrepreneur-Supports hat man sich an der *Aalto*

University dessen ungeachtet konkret an der *Sloan School of Management* am MIT und der *Stanford University* orientiert.

Blick auf Deutschland

Der Blick der EUA und von Reichert ist auch auf die deutsche Hochschullandschaft gerichtet. Da die Orientierungsmaßstäbe der *Aalto University* und der *TU/e* hinsichtlich ihrer Lernwelt-Konzepte außerhalb Deutschlands verortet sind beziehungsweise sich lediglich in Details auf deutsche Beispiele beziehen, sehen sich die diese beiden Hochschulen vertretenden Gesprächspartner bei der überwiegenden Anzahl der Thesen zum deutschen Wissenschaftsstandort nicht legitimiert, eine fundierte Einschätzung abzugeben. Es ist festzuhalten, dass die deutsche Hochschulpraxis bezüglich des Lernwelt-Diskurses aktuell in der Breite nicht im Fokus des internationalen Interesses zu stehen scheint. Reichert merkt dazu an, „dass die internationalen Hochschullernreformdiskurse Deutschland nicht als reformfreudig und als Vorreiter, sondern eher als Nachzügler wahrnehmen“.

Nach Einschätzung der EUA ist allerdings der Veränderungs- und Handlungsbedarf auf dem Gebiet der *Lernweltgestaltung* durch die deutschen Hochschulen grundsätzlich erkannt, es sei an etlichen Hochschulen jedoch noch nicht definiert, welche Konsequenzen aus diesem Bedarf zu ziehen sind. So seien etwa Hochschulstrategien vielerorts vorhanden, es mangle allerdings an der Umsetzung, da aktive Treiber fehlten, Hindernisse administrativer Art existierten und die *Strategieentwicklung* und *-umsetzung* zumeist nicht als Aufgabe der gesamten Institution angesehen werde. Definition und Konnotation von *Innovation* falle nicht nur in Deutschland, sondern EU-weit im Hochschul-Rahmen extrem unterschiedlich aus. So konzentrierten sich einige Institute in ihren Bemühungen um die Realisation von Innovationen auf die *Digitalisierung* der Hochschule, die in einem Teil ihrer Aspekte im Gegensatz zu einem sozialen Prozess wie dem Wandel der *Lehr-Lern-Kultur* unmittelbar materialisierbar und erlebbar sei. Nach Einschätzung der EUA kann die grundlegende Einbindung aller *Lernwelt-Partizipatorinnen und Partizipatoren* wie Studierende, *Bibliothek*, *technische* und *studentische Services* und *externer Stakeholder* in die Strategiekonzeption einer solch einseitigen Auslegung von Innovationsmanagement entgegenwirken.

Auch aus Sicht von Reichert sind *Good Practice*-Beispiele bei *Lerninnovationen* in Deutschland derzeit noch vor allem in Form von Einzelprojekten und -initiativen und selten als gesamteinstitutionelles strategisch-transformatives Han-

deln vorhanden. Als Gründe dafür werden auf Ebene der Hochschulen zum einen in Deutschland – im Gegensatz zur gängigen Praxis in Großbritannien, den Niederlanden oder Skandinavien – immer wieder zu beobachtende kulturelle Gräben zwischen wissenschaftlichem und wissenschaftsunterstützendem Personal vermutet. So wird das Innovationspotential neuer Wissenschaftsmanagementprofile und das Bemühen um eine Ausrichtung am Wissenschaftsbetrieb zu wenig gesehen und genutzt. Des Weiteren stelle die traditionelle Struktur der Lehrstühle, an denen die Freiheit von Forschung und Lehre häufig als „noli me tangere“ ausgelegt werde, ein Hindernis bei Reformbemühungen dar. Zudem müsse die *Forschungszentrierung* in der Anerkennungslogik deutscher Hochschulen zugunsten einer Parität von Lehre und Forschung überwunden werden. Auch im dramatischen Infrastruktursanierungsrückstau und der mancherorts damit verbundenen Verrohung der visuellen Kultur bei der Gestaltung des physischen Hochschulraums und einer traditionell wenig entwickelten Bereitschaft, Innovationen und Leistungen von Studierenden und Lehrenden öffentlich zu zelebrieren, bestünden strukturelle und kulturelle Nachteile der deutschen Lernwelt-Wirklichkeit. Auf politischer Ebene konstatiert Reichert für Deutschland einen großen Nachholbedarf bei der *Hochschulfinanzierung* sowie die Notwendigkeit, bestehende extreme gesetzliche Reglementierungen zugunsten größerer Hochschulautonomie in puncto *Kapazitätsverordnung*, *Betreungsverhältnis*, *tarifliche Flexibilisierung*, *Infrastrukturentwicklung* und *Public-Private-Partnership* zu novellieren.

Änderungs- und Handlungsbedarf

Änderungs- und Handlungsbedarf werden von der *Aalto University* und der *TU/e* vor allem hinsichtlich didaktischer Konzepte und bei der Einbeziehung der Studierenden identifiziert. So ist es nach Überzeugung der *Aalto University* erforderlich, den Prozess, den die Studierenden während ihres Studiums durchlaufen, viel stärker in das Zentrum einer Lehre und Forschung gleichberechtigt vereinenden Hochschulstrategie und -praxis zu rücken. Als Ziel des Prozesses müsse zunehmend verstanden werden, Studierende zu *Changemakern* auszubilden, insbesondere gelte für jede Institution gleichermaßen: „Stop educating students for jobs that do not exist!“ Als Grundlagen aller Änderungen und Handlungen betrachtet die *TU/e* die nachhaltige Realisation des *Shift from Teaching to Learning* und die Einbindung der Studierenden in alle Planungs- und Gestaltungsprozesse. Auf dieser Basis seien dann zum einen eine interdisziplinäre *Lern-Community* aus allen Hochschulangehörigen unter Einbindung von

Herausforderungen und Akteurinnen und Akteuren aus der freien Wirtschaft und zum anderen ein zu der spezifischen Community passendes, attraktives Raumangebot zu schaffen.

Die EUA und Reichert fordern einhellig eine verstärkte Kommunikation innerhalb der Hochschulen und zwischen allen *Stakeholdern* des Wissenschaftsbetriebs. Seitens der EUA werden die darüberhinausgehenden wesentlichen Änderungs- und Handlungsbedarfe wie folgt zusammengefasst: mehr Austausch und Abstimmungen, mehr *Kooperationen* und mehr finanzielle Mittel in den Hochschulen. Dem kann Reichert zustimmen und ergänzt, dass eine Anpassung der EU- und Bundesgesetzgebung bezüglich der Grenzziehung zwischen Hochschulen und Wirtschaft notwendig sei. In der Hochschulpraxis habe sich zudem das Zusammenwirken der Aspekte *Didaktik*, *Digitalisierung* und *Gestaltung des physischen Raums* erheblich zu verbessern.

Potentiale für die Zukunft

Als Themen und Entwicklungen, deren Bedeutung für die *Lernwelt Hochschule* in Zukunft größer werden wird, werden von der EUA kooperative Ansätze des Lernens und Lehrens sowie eine gleichberechtigte Würdigung des Engagements in Lehre und Forschung in der akademischen Laufbahn genannt. Auch Reichert betont die zentrale Bedeutung der Verstärkung und Verstetigung der Einbindung von Studierenden und externen Akteurinnen und Akteuren, fügt dem jedoch ergänzend hinzu, dass zukünftige *Lernwelten* zudem von einer emotional appellativen und flexiblen Architektur und Ausstattung sowie einer Erhöhung des Anteils internationaler Studierender gekennzeichnet sein werden sollten.

An der *TU/e* erwartet man eine Zunahme der *Komplexität* der Herausforderungen in der Arbeitswirklichkeit der Absolventinnen und Absolventen. Zugleich wird eine Expansion der Ortsungebundenheit und Internationalisierung von Studien prognostiziert. Vor dem Hintergrund der genannten Aspekte wird aus Sicht der *TU/e* eine sehr viel direktere Steuerung der individuellen Studienverläufe durch die Studierenden an Bedeutung gewinnen. Als zusätzlichen zukünftig bedeutsamen Faktor sieht die *TU/e* die Hochschulen vor die Frage gestellt, wie sie ihr jeweiliges spezifisches Business-Model additiv zur staatlichen Grundversorgung finanzieren. Nach Auffassung der *Aalto University* wird das Prinzip aller zukünftigen *Lernwelt-Entwicklungen* in der Planung und Umsetzung individueller Lösungen für jede Hochschule bestehen. Die Strategie muss an die jeweilige Umwelt angepasst werden.

Idealvorstellung der Lernwelt Hochschule

Die *EUA* stellt ihre Idealvorstellung der *Lernwelt Hochschule* unter die Überschrift der Offenheit: Hochschulen sollten sich demnach nach innen wie außen offen und durchlässig verstehen, eine *Offenheit* gegenüber *Lebenslangem Lernen* verinnerlichen und fließende Übergänge zwischen Hochschule, Praxis und wieder zurück in die Hochschule aktiv betreiben. Der Gedanke des inklusiven Charakters fungiert als Leitgedanke des Ideals der *Aalto University*. Inklusion sollte dabei in Kontinuität und Wechselseitigkeit zwischen den einzelnen Disziplinen, den Studierenden und externen Stakeholdern verwirklicht werden. Die *TU/e* fasst ihr Ideal unter den beiden auch für den hochschuleigenen Innovation Space konstituierenden Schlagworten *interdisziplinär* und *kollaborativ* zusammen. Reichert formuliert das eigene *Lernwelt-Idealbild* nicht unter einem Motto, sondern in vier Unterscheidungsmerkmalen zur aktuellen Hochschul-landschaft. Diese sind ein großzügigerer Finanzierungsrahmen für Lehre und Infrastrukturentwicklung seitens der Politik, mehr kooperative Ansätze auf allen Hochschulebenen, eine professionellere Auswahl der Hochschulleitungen sowie eine Stärkung der Position der für die *Hochschulstrategie* verantwortlichen Mandatsträgerinnen und -träger in diesen Leitungsgremien.

Fazit

In allen vier Interviews wird dem Topos der *Kooperation* eine zentrale Rolle in Lernweltkonzeptionen zugewiesen. Während *Kooperation der Studierenden* in Projektarbeiten und -teams sowie *Kooperation aller Hochschulangehörigen* einer Institution gleichermaßen apostrophiert wird, heben die *Aalto University*, *Reichert* und die *TU/e* zusätzlich die *Kooperation mit externen Stakeholdern* aus Gesellschaft und Wirtschaft hervor und betonen, dass ein wesentliches Merkmal all dieser Kooperationen in *Interdisziplinarität* bestehen sollte. Dafür ist nach geteilter Auffassung der *Aalto University*, der *EUA* und *Reichert* eine verstärkte und verbesserte Kommunikation der *Lernwelt-Stakeholder* untereinander notwendig. Dass Studierende im Zentrum jeglicher Lernweltkonzeption zu stehen haben und somit auch in alle sich auf solche Konzeptionen beziehende Planungs- und Entwicklungsprozesse eingebunden werden müssen, ist eine Überzeugung, die von *Aalto University*, *Reichert* und *TU/e* geteilt wird. Als weiterer essenzieller Bestandteil zukünftiger Lernwelten ist aus Sicht der *Aalto University*, der *EUA* und *Reichert* die Gleichberechtigung von Lehre und Forschung zu nennen. Während die *EUA* und *Reichert* den Potentialen der *Digitalisierung* bei

konsequenter Einbindung in die Hochschulpraxis prinzipiell positiv gegenüberstehen, betonen die beiden Gesprächspartner aus dieser Hochschulpraxis, dass Digitalisierung nur als Element umfassender didaktischer Konzepte einen Mehrwert erzeugt. Einen großen Mehrwert sprechen *Reichert* und *TU/e* einem flexiblen und attraktiven *physischen Lernwelt-Raum* zu. Bezüglich dessen Gestaltung, aber auch auf administrativer und organisatorischer Ebene identifizieren *Aalto University*, *EUA* und *Reichert* in den einzelnen Staaten und der EU Hemmnisse gesetzlicher Art, so dass eine Novellierung entsprechender Verordnungen erforderlich sei. Eine grundsätzliche Unterfinanzierung der Hochschullandschaft konstatieren die *EUA* und *Reichert*. In diesem Zusammenhang regen *Reichert* und die *TU/e* eine größere Offenheit von Trägern und Hochschulen gegenüber einer additiven Finanzierung durch Stiftungen und die Privatwirtschaft an. Alle genannten Maßnahmen zur Optimierung der *Lernwelt Hochschule* können, so *Reichert* und *TU/e*, nur dann zum Erfolg führen, wenn die entsprechenden Hochschulleitungen unterstützend und als Treiberinnen der Prozesse fungieren.

Die aus der Sicht der interviewten Expertinnen und Experten wesentlichen Faktoren der *Lernwelt Hochschule* zu Beginn des 21. Jahrhunderts können demzufolge dahingehend zusammengefasst werden, dass das Konzept der Studierendenzentrierung das Zentrum jeder *Lernwelt* bildet und die Entwicklung und praktische Umsetzung der *Lernwelt Hochschule* eine gemeinschaftliche Aufgabe aller Hochschulangehörigen und Stakeholder darstellt. Die dafür maßgeblichen strategischen Ansätze setzen sich aus der Konzentration auf und Verstärkung von Interaktion, Kommunikation, Kooperation, Interdisziplinarität und Einbindung der Studierenden auf jeweils allen Ebenen der *Lernwelt Hochschule* zusammen.

Literatur

- Alexander, B.; Ashford-Rowe, K.; Barajas-Murphy, N.; Dobbin, G.; Knott, J.; McCormack, M.; Pomerantz, J.; Seilhamer, R.; Weber, N. (2019): *Educause Horizon Report: 2019 Higher Education Edition*. Louisville: Educause.
- Anita, B. E.; Mayer, P.; Wilde, M.; Hrsg. (2019): *Managing Change at Universities, Volume III*. Bielefeld: wbv.
- 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.
- Bunescu, L.; Gaebel, M. (2018): *National Initiatives in Learning and Teaching in Europe*. Brüssel: European University Association.

- effect (2017): *Enhancing the education mission of European universities: A proactive response to change*. <https://eua.eu/downloads/content/ten%20european%20principles%20for%20the%20enhancement%20of%20learning%20and%20teaching16102017.pdf>.
- Gaebel, M; Zhang, T. (2018): *Trends 2018. Learning and teaching in the European Higher Education Area*. Brüssel: European University Association.
- Howells, J. R. L.; Karatas-Özkan, M.; Yavuz, C.; Atiq, M. (2014): University management and organisational change: a dynamic institutional perspective. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 7/2, 251–270.
- Lernwelt Hochschule (2019a): *Interview mit Alfons Brueckers, Technische Universiteit Eindhoven Innovation Space*. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Lernwelt Hochschule (2019b): *Interview mit Dr. Sybille Reichert, Reichert Consulting*. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Lernwelt Hochschule (2019c): *Interview mit Michael Gaebel, European University Association, Higher Education Policy*. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Lernwelt Hochschule (2019d): *Interview mit Prof. Kalevi Ekman, Aalto University Design Factory*. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Orr, D.; Lübcke, M.; Schmidt, P.; Ebner, M.; Wannemacher, K.; Ebner, M.; Dohmen, D. (2019): *AHEAD – Internationales Horizon-Scanning: Trendanalyse zu einer Hochschullandschaft in 2030*. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.
- Sursock, A. (2015): *Trends 2015: Learning and Teaching in European Universities*. Brüssel: European University Association.