

# Editorial: Hochschulbildung der Zukunft – Ein Resultat von Ausdifferenzierungsprozessen

## 1 Erwartungshaltungen an die und Profilierungsdruck gegenüber der Hochschulbildung der Zukunft

Die künftige Ausgestaltung der Bildung an Hochschulen ist ein in der Hochschulentwicklung und Hochschulforschung stark diskutiertes Thema. Es existieren eine große Anzahl an Publikationen und vielfältige Ansichten zu diesem Entwicklungsfeld – insbesondere aufgrund der digitalen Transformation (siehe z. B. Hochschulforum Digitalisierung). Mit diesem Themenheft veröffentlichen wir Forschungs- und Entwicklungsbeiträge zur Hochschulbildung der Zukunft und möchten damit künftige Entwicklungspotenziale der Hochschulen sichtbar machen.

In den Beiträgen wird eine Ausdifferenzierung der Hochschulbildung im Hinblick auf Angebote, Formate, Abschlusskompetenzen oder der Art, wie diese geprüft werden, sichtbar. Bevor wir auf die Beiträge und deren inhaltliche Zusammenstellung eingehen, wollen wir uns diesem Phänomen der Ausdifferenzierung der Hochschulbildung in aller Kürze widmen.

Wir sehen zwei Aspekte, die sich gegenseitig bedingen und zudem verstärken und so zur angesprochenen Differenzierung führen: *Einerseits* die wachsenden Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen und *andererseits* die Art und Weise, wie Hochschulorganisationen mit diesen Erwartungen in einem kompetitiven Feld umgehen.

---

<sup>1</sup> E-Mail: [christian.wassmer@zhaw.ch](mailto:christian.wassmer@zhaw.ch)

Die Ansprüche an Hochschulen werden komplexer. Dies hat mit veränderten und gesteigerten Erwartungshaltungen in den mit den Hochschulen verbundenen Funktionssystemen zu tun. Hochschulorganisationen verfügen über vielfältige Abhängigkeiten zu anderen gesellschaftlichen Funktionssystemen. Oft wird von Hochschulen als Orte von Bildung und Forschung gesprochen, die damit zentrale Organisationen des Wissenschafts- *und* des Bildungssystems sind (WISSENSCHAFTSRAT, 2013, S. 28). Die Geschichte der Universitäten ist „bis in unsere Tage [...] als Geschichte der Anlehnung und Ablösung im Verhältnis zu anderen entstehenden Funktionskomplexen der Gesellschaft zu schreiben“ (STICHWEH, 2014, S. 36). Neben dem Wissenschafts- und Bildungssystem lassen sich zudem die Systeme „Politik“ und „Wirtschaft“ anführen, die durch Formen der Selbst- und Fremdkontrolle mit den Hochschulen verbunden sind. Diese Systeme artikulieren Erwartungen an Hochschulen – insbesondere auch an Bildung als Leistung der Hochschulorganisation (HEUCHEMER & SZCZYRBA, 2016, S. 220). So müssen Studierende aus Sicht des Wirtschaftssystems für Stellenprofile oder Jobs ausgebildet werden, die es heute noch gar nicht gibt. Wirtschaftsakteure und die Politik beobachten Hochschulen, ob deren Ausbildungen einen „gesellschaftlichen“ Nutzen erbringen und eine Relevanz für den Arbeitsmarkt aufweisen. Dies hat Auswirkungen auf die Bildungsinhalte. Im Bildungssystem werden neu zu erlernende Kompetenzen („Future Skills“ oder „21st Century Skills“ (EHLERS, 2020; BELLANCA, 2010)) artikuliert, die zudem das Zusammenspiel von neuen Formaten, die infolge von technologischen Veränderungen entstehen, mit klassischen Formaten mitbedenken (WASSMER & WILHELM, 2021). Diese neuen Lehr- und Lernformate sollen unter anderem die Entwicklung der Fähigkeit unterstützen, in einer hoch dynamischen Arbeitswelt handlungsfähig zu bleiben, gesellschaftlichen Veränderungen proaktiv zu begegnen und diese aktiv mitzugestalten. Um diese Kompetenzen zu vermitteln, werden neue Formen der Flexibilisierung und Individualisierung der Bildung diskutiert und implementiert (MÜLLER et al., 2019). Das politische System fordert von den Hochschulen Lösungen für die Bewältigung globaler Problemlagen wie z. B. Klimawandel oder Migration. Aber auch der Umgang mit gesellschaftlichen Wandlungsprozessen, die sich beispielsweise in Gleichstellungs- und Diversity-Fragen manifestieren, wird zu einer wichtigen Legitimationsgrundlage von Hochschulen. Wie werden solche Herausforderungen in das Curriculum integriert und welche Auswirkungen haben diese auf die bestehenden Bildungsinhalte?

An dieser punktuellen Aufzählung wird sichtbar, dass Hochschulen in immer mehr verschiedene Funktionskomplexe koexistierend eingebettet sind und daraus auch ihre Autonomie ableiten (STICHWEH, 2014, S. 36). Die Hochschulen reagieren auf diese Erwartungen aufgrund ihrer eigenen Logik und zudem in Abhängigkeit zu anderen Hochschulen. Dies bringt uns zum zweiten Punkt.

Hochschulen profilieren sich ausgehend von diesen diversen Ansprüchen aus anderen Funktionssystemen insbesondere auch im Hinblick auf die Ausgestaltung der Hochschulbildung und versuchen sich von anderen – auch außerhochschulischen – Anbietern zu differenzieren (KRÜCKEN, 2017; KOSMÜTZKY & KRÜCKEN, 2015). Die strategische Positionierung, die eine Hochschule in der Weiterentwicklung der Hochschulbildung einnimmt und welche die Logik der Reaktion auf Erwartungen mitbestimmt, hat einen bedeutenden Einfluss auf die Umsetzung der Bildungsangebote und -formate. In Zeiten des wachsenden Wettbewerbs unter Hochschulen auch um Studierende (KRÜCKEN, 2021) ist es relevant, sich von anderen (Hochschul-)Bildungsanbietern zu unterscheiden. Die Reaktion auf die Komplexitätssteigerung in den mit Hochschulen verbundenen Funktionssystemen der Gesellschaft verschärft den Druck zur Ausdifferenzierung zudem.

Nach SIMON (2013, S. 38–41) führen Bemühungen um Differenzierung paradoxerweise zu Konvergenzprozessen. Hochschulen adaptieren erfolgreiche Konzepte von anderen Hochschulen. Unserer Ansicht nach befinden wir uns jedoch in einer früheren Phase, die auch aufgrund von Erwartungshaltungen in den gesellschaftlichen Funktionssystemen durch das Erproben von verschiedenen neuen Formen der Hochschulbildung gekennzeichnet ist. Die Implementierung von künftigen Angeboten und Formaten der Hochschulbildung befindet sich demnach in einem Zeitabschnitt, in dem die Imitation von vorhandenen Problemlösungen, deren zukünftige Erfolgsaussichten antizipiert werden können, noch nicht gegeben ist (YOUSSEF, 2021).

## 2 Zu den Beiträgen: Hochschulbildung der Zukunft

Mit diesem Heft wollen wir der Frage nachgehen, wie die Hochschulbildung der Zukunft aussehen soll oder kann und wie diese von Hochschulorganisationen gestaltet und organisiert werden kann. Der Call zu diesem Heft stieß auf sehr hohe Resonanz. Insgesamt wurden 65 Beiträge eingereicht, von denen wir für diese Ausgabe elf ausgewählt haben, welche das Thema „Hochschulbildung der Zukunft“ aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten.

Die folgenden Beiträge diskutieren relevante Aspekte der Hochschulbildung der Zukunft. So wird die *programmatische Öffnung* von Hochschulen thematisiert. Hierbei legen Hochschulorganisationen künftig nicht mehr top down und ex ante fest, welche spezifischen Inhalte in welcher Weise gelehrt und gelernt werden. Vielmehr sind Dozierende, Studierende und Praxispartner:innen zusammen an der fortlaufenden Entwicklung und Festlegung von Curricula beteiligt. Durch die Implementierung offener Curricula können Interessen der Studierenden und Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft rasch aufgenommen, integriert und gemeinsam reflektiert und bearbeitet werden. Diese neuen Formen der Hochschulbildung führen auch dazu, dass *überfachliche Kompetenzen* zunehmend bedeutender werden. Die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel ist gerade in solchen neuen Bildungssettings eine zentrale Kompetenz, die Studierende und Dozierende erwerben und anwenden müssen. Analysen und Reflexionen zu überfachlichen Kompetenzen nehmen einen bedeutenden Stellenwert in den Beiträgen in diesem Heft ein. Die angesprochene iterative Definition von Curricula bedingt zudem eine stärkere *Service- und Dienstleistungsorientierung* vonseiten der Hochschulen, die ebenfalls im Heft thematisiert wird. Die mit der Flexibilisierung, Individualisierung und Öffnung einhergehenden administrativen Prozesse müssen zwingend auf die neuen Bildungsstrukturen und -prozesse angepasst werden. Zuletzt werden in den Beiträgen auch *neue Konzepte für die Qualitätsbewertung* reflektiert. Hierbei werden sich Hochschulen überlegen, welche Indikatoren und Methoden zur Qualitätsentwicklung und -sicherung der Bildung der Zukunft nützlich sind und implementiert werden sollen (WILHELM et al., 2022).

Diese Aspekte können für unterschiedliche Ebenen der (Organisation der) Hochschulbildung diskutiert werden und werden entsprechend in den Beiträgen im Heft

in unterschiedlichen Themenbereichen angesprochen. Um die Orientierung in der Vielfalt der Beiträge etwas zu erleichtern, haben wir das Themenheft entlang von vier thematischen Schwerpunkten strukturiert: Organisation und Governance, Offene Hochschule und Individualisierung, Kompetenzen sowie Prüfungen. Zudem werden zwei freie Beiträge in diesem Themenheft publiziert.

## 2.1 Organisation und Governance

Dem Themenbereich „Organisation und Governance der Hochschulbildung der Zukunft“ haben wir drei Beiträge zugeordnet, die sich mit Hochschulen als Organisationen der Bildung der Zukunft befassen. Kerstin Mayrberger schlägt in ihrem Beitrag „Ambidextrie und Agilität für Handlungsfähigkeit im (digitalen) Wandel“ das Konzept von Ambidextrie als mögliche lösungsorientierte Sowohl-als-auch-Perspektive für die Hochschulbildung vor. Bezugnehmend auf aktuelle Herausforderungen der Hochschulbildung betrachtet sie nicht nur die Mikro-Ebene, sondern schaut auf alle Ebenen der Hochschule als Bildungsorganisation. Die organisationale Ambidextrie meint die Fähigkeit einer Organisation, gleichzeitig vermeintlich widersprüchliche Wege zu gehen, insbesondere jenen der Exploration, also dem Erschließen von Neuem, und der Exploitation, der Optimierung der vorhandenen Ressourcen. Mayrberger verbindet das Konzept der organisationalen Ambidextrie mit demjenigen der persönlichen Ambidextrie und demjenigen der Agilität, sowohl im Sinne von „agilem Sein“ als auch von „agilem Tun“. Als Rahmen für das Zusammenbringen dieser Konzepte für die Hochschulen als Organisationen präsentiert sie die Agile Educational Leadership – einen organisationalen Rahmen, den alle Hochschulangehörigen annehmen und so auf der Grundlage einer offenen und flexiblen Haltung und Denkweise Verantwortung für die Zukunft der Hochschule und der Hochschulbildung übernehmen können. Mit „Die Hochschulbildung der Zukunft sinnstiftend gestalten“ entwickeln Esther Forrer Kasteel, Katja Girschik und Jeannine Hess auf der Grundlage eines philosophischen Zugangs zu Sinn und Arbeit sowie des psychologischen Aufblühen-Konzepts von Martin Seligman und des soziologisch-pädagogischen Resonanz-Konzepts von Hartmut Rosa ein interdisziplinäres Modell zu sinnstiftender Hochschulbildung. Darin adaptieren sie das Resonanzdreieck von Rosa und Endres für den Hochschulkontext und beschreiben zwei Resonanzräume: einen mit Fokus auf sinnstiftendes Studieren und einen zweiten mit Fokus auf sinnstiftendes Arbeiten. In ihren abschließenden sechs Thesen

beschreiben die Autorinnen Eigenschaften einer sinnstiftenden Hochschule. Im Beitrag „Wissenschaftsgeleitete Wirkungsreflexion – Ansätze der Qualitätsentwicklung für eine Hochschulbildung der Zukunft“, befasst sich Benjamin Ditzel mit der Frage, wie die QM-Praxis für die Hochschulbildung der Zukunft weiterentwickelt werden soll, um den Ansprüchen einer komplexen, dynamischen und unsicheren Zukunft gerecht zu werden. Der von Akkreditierung und Legitimation geprägten Qualitätssicherung mit a priori formulierten Qualitätszielen stellt er einen Gegenentwurf gegenüber: eine reflexive, wissenschaftsgeleitete Praxis der Qualitätsentwicklung, die Reflexions- und Lernprozesse fördert. Evaluation und Reflexion wird so zur Aufgabe jedes/jeder Einzelnen. Qualitätsmanagement wird zur forschenden, wissenschaftsfundierten Praxis aller Hochschulangehörigen, wodurch sich genuin akademische Formen der Qualitätsentwicklung etablieren können. Ditzel illustriert diese Entwicklung anhand von drei Beispielen aus einem Projekt an der HAW Hamburg.

## **2.2 Offene Hochschule und Individualisierung**

Im Themenbereich „Offene Hochschule und Individualisierung“ haben wir drei Beiträge verortet, die dieser Frage nachgehen und Prototypen von offenen Curricula und neuen Partnerschaften skizzieren. Linda Vogt und André Bleicher skizzieren in ihrem Beitrag die Entwicklung und Aushandlung einer komplexen Campus-Community-Partnerschaft (CCP). Campus-Community-Partnerschaften verlangen von Hochschulen eine Entgrenzung und Öffnung gegenüber anderen gesellschaftlichen Akteur:innen. In diesen Partnerschaften treffen hochschulische und außerhochschulische Ansprüche und Interessen aufeinander. In ihrem Beitrag wird die Entgrenzung von Hochschulen anhand einer von Michael Burawoy entwickelten Typologie (kommodifizierte Hochschule, hochschulisches Regulationsmodell, öffentliche Hochschule) erläutert. Das Fallbeispiel „Selbstbestimmt Studieren e.V.“ stellt Hochschulen vor Herausforderungen und lässt Grenzen und Irrwege von Campus-Community-Partnerschaften aufscheinen. Allen, die sich darüber hinaus für Campus-Community-Partnerschaften interessieren, sei das Heft 18/2 (2023) der ZFHE nahegelegt. Larissa Bartok, Marcela Hubert, Robin Gleeson und Gisela Kriegler-Kastelic erörtern ihr Modell der Studienfortschrittsberatung. Studieren bedeutet, völlig neue Erfahrungen zu machen, Veränderungsprozesse durchzumachen und Rückschläge zu überwinden. Eine Hochschule kann ihre Studierenden

dabei unterstützen, indem sie deren Kompetenz-, Relevanz- und Autonomieerleben fördert. Die datengestützte Peer-Studienfortschrittsberatung der Universität Wien ergänzt bestehende Unterstützungsmaßnahmen mit ihrem Fokus auf persönliche Studienziele. Das Konzept der Peer-Studienfortschrittsberatung besteht aus einer Verknüpfung eines Peer-Beratungsgesprächs mit Datenvisualisierungen zum Studienfortschritt. Sie wurde im Studienjahr 2021/2022 an der Universität Wien im Rahmen einer Mixed-Methods-Studie empirisch erprobt und auf der Basis von Studierenden-Rückmeldungen iterativ überarbeitet. Regula Kunz und Nina Hatsikas-Schroeder skizzieren in ihrem Beitrag einen offenen Studiengang. Der Prototyp „Freiform“ ist für sie die curriculare Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft. Der Studiengang wurde in einem Design-Thinking-Prozess zusammen mit Studierenden und Expert:innen der Praxis entwickelt und in vier Jahren erprobt. Im Herbst 2023 wurde er in ein reguläres Studienangebot überführt. Eine Evaluation des innovativen Studienangebots zeigt den Erfolg und den weiteren Entwicklungsbedarf auf.

## 2.3 Kompetenzen

Im Themenbereich „Kompetenzen“ beschreiben Uwe Demele und Mario Schmitz in ihrem Beitrag „Systematische Verankerung von Future Skills in curricularen Strukturebenen“ die Herausforderungen und Strategien bei der Entwicklung von zukunftsfähigen Kompetenzprofilen. Am Beispiel des Bachelorstudiengang „Nachhaltige Ökonomie und Management“ der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde zeigen sie auf, wie die Integration von Zukunftskompetenzen auf Modulebene angewandt wird, um sich an wandelnde gesellschaftliche Bedürfnisse und Erwartungen anzupassen. Sie kommen zum Schluss, dass sich Future Skills spezifisch an gesellschaftlichen Erwartungen und den Gegebenheiten des Studiengangs orientieren müssen und es keinen universellen Satz von zukunftsfähigen Kompetenzen gibt. Im Artikel „Teaching students to collaborate – insights from interprofessional education development“ gehen Mira Mette und Jutta Hinrichs auf eine spezifische Form von künftig wichtigen Kompetenzen ein – den (interdisziplinären) Kollaborationsfähigkeiten. Die Autorinnen problematisieren, dass es keine klaren Empfehlungen für ein effektives Training von Kooperationsfähigkeiten an Hochschulen gibt. Ausgehend von theoretischen Überlegungen zu pädagogischen Konzepten, Beurteilungsansätzen und der Rolle der Dozierenden werden die Ent-

wicklung und Umsetzung der interprofessionellen Ausbildung illustriert und Konsequenzen für die individuelle und organisationale Ebene der Hochschulen abgeleitet. Der Artikel „Von tätigen Studierenden: Hannah Arendts Tätigkeitsanalysen als Reflexionsinstrument für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Hochschulbildung“ ist von Alice Watanabe. Darin arbeitet sie in Anlehnung an Hannah Arendts Werke „Vita activa“ und „Vom Leben des Geistes“ grundlegende menschliche Tätigkeiten heraus und diskutiert, inwiefern sich diese in hochschulpolitischen Zielsetzungen widerspiegeln. Die Analyse eines spezifischen KI-Szenarios anhand des Arendt'schen Tätigkeitsschemas zeigt auf, dass vor allem Herstellungslogiken artikuliert werden, während andere Tätigkeiten vernachlässigt oder sogar verhindert werden.

## 2.4 Prüfungen

In zwei Beiträgen wird schließlich der Themenbereich „Prüfungen“ näher betrachtet. In ihrem Beitrag „Die Prüfungstheke als Prüfungsstrategie der Zukunft“ stellen Claudia Albrecht, Judith Schmidt und Anne Jantos als Förderung des selbstgesteuerten Lernens die Prüfungstheke als Prüfungsmethode vor. Studierende können darin ihren individuellen Lernprozess massgeblich mitgestalten, indem sie aus Wahlmöglichkeiten sowohl in den Prüfungsformaten als auch in den zu prüfenden Inhalten frei wählen können. Aus einem ersten Einsatz der Prüfungstheke in einer Bachelor-Lehrveranstaltung der Psychologie berichten die Autorinnen zudem erste Erfahrungen mit der Umsetzung dieser Prüfungsstrategie. Joana Eichhorn und Katrin Stolz beleuchten in ihrem Beitrag „Zur Einführung von E-Prüfungen aus soziotechnischer Systemperspektive“, auf welche Weise E-Prüfungen die Akteurslandschaft durch eine Diversifizierung der Akteure erweitern und wie sich das Zusammenspiel von Prüfungsregime und Prüfungskultur an Hochschulen verändert. Sie wenden dabei die soziotechnische Systemperspektive an, nach der der Prozess der digitalen Transformation nicht nur eine technologische Veränderung bedeutet, sondern ebenso eine Veränderung des gesamten sozio-technischen Systems miteinschließt, es also zu einem Wechselspiel zwischen Technik und sozialem Handeln kommt.

## 2.5 Freie Beiträge

Lukas Latuska, Tabea Scheel und Uwe Schirmer entwickeln in ihrem Artikel „Further assessment of the employability-inventory in a sample of dual study graduates“ ein von ihnen konzipiertes und kürzlich veröffentlichtes Selbstbeurteilungsinventar (LATUSKA et al., 2023) zur Beschäftigungsfähigkeit von Absolvent:innen eines dualen Studiums weiter. Im zweiten freien Beitrag „Agile Methoden in Entwicklungsprojekten zur Innovation digitaler Hochschullehre“ von Carl-Christian Fey, Christina Wekerle, Inke Beckmann, Arne Schröder und Ingo Kollar wird die nachhaltige und bedarfsgerechte Entwicklung und Implementation von digitalen Technologien in universitären Strukturen thematisiert. Die Autor:innen zeigen anhand eines Beispiels auf, wie mit auf Hochschulen angepassten agilen Methoden interdisziplinär nutzbare Plugins für ein Lernmanagement-System an der Universität Augsburg entwickelt werden.

## 3 Ausblick auf künftige Forschungs- und Entwicklungsfelder

Abschließend möchten wir auf Themen eingehen, die in diesem Themenheft nicht abgebildet werden konnten – aus unserer Sicht aber Desiderate der Hochschulentwicklung und -forschung im Bereich der Hochschulbildung der Zukunft darstellen (WILHELM et al., 2022). Einmal erworbene Bildungsabschlüsse werden immer noch als statisches Wissen und Kompetenzen für künftigen beruflichen Erfolg wahrgenommen. Künftig werden aber wahrscheinlich kleinteiligere akademische Zertifikate wie z. B. Micro Credentials, die in einem flexibleren und sich rasch wandelnden Arbeitsumfeld nötig sind, *in episodischen Bildungsabschlüssen* über die gesamte Lebensspanne hinweg erworben (SWISSUNI, 2023; RAT DER EUROPÄISCHEN UNION, 2022). Damit zusammenhängend werden diese Abschlüsse unseres Erachtens immer weniger an einer einzelnen Hochschule während eines Studiums erworben, sondern in unterschiedlichen Disziplinen und vor allem an unterschiedlichen Hochschulen. In einer zunehmend pluralistischen Gesellschaft, in der Bildungsverläufe nicht linear sind, nimmt die Bedeutung von individualisierten Bildungsangeboten zu. Sie zielen auf eine breit angelegte Bildung bei gleichzeitiger Ausbildung eines individuellen Profils. Diese Formen des *Patchwork-Studiums*

zwingt Hochschulen, Studienmodelle und -inhalte anzubieten, die anschlussfähig und über Institutionen hinweg frei kombinierbar sind (EHLERS, 2020, S. 234–235). Diese Kombination von Bildungsangeboten hat auch Auswirkungen auf die *Weiterbildung*. Unter dem Stichwort Lifelong Learning wird sich die Unterscheidung zwischen Aus- und Weiterbildung wohl zusehends auflösen. Die Zukunft gehört den Kleinformaten im Baukastensystem (vgl. WILHELM, 2023). Hochschulbildung wird damit insgesamt zu einem „fluideren“ Angebot, das von Studierenden nach eigenen Interessen und der Nachfrage des Arbeitsmarktes zusammengestellt wird. Die angesprochenen künftigen Entwicklungen sind ein Resultat der Flexibilisierung der Bildung. Damit sich die Studierenden, aber auch die Mitarbeitenden an Hochschulen in diesen fluideren und flexibleren Bildungsformen nicht „verlieren“, werden Hochschulen in den Aufbau von *sozialem Kapital* investieren müssen. Die Organisation der Zusammengehörigkeit und die Bildung von Communities wird zu einem zentralen Handlungsfeld für Hochschulen. Damit einhergehend rücken *offene Lehr- und Lernräume*, die das Erlebnis, das Experiment, das Erschaffen und die intensive Kommunikation zwischen Lehrenden, Lernenden und Praxispartner:innen ermöglichen, in den Vordergrund: Einerseits durch die Verminderung der räumlichen Trennung zwischen Studierenden und Dozierenden, andererseits durch stärkere Zusammenarbeit mit Akteur:innen aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik (WASSMER, 2022). Dies bringt uns zu einem letzten Desiderat, nämlich der *Schaffung von Innovationsgeist* bei den Studierenden. Hochschulen sollten mit künftigen Bildungsangeboten das Interesse der Studierenden an Innovationen wecken und Gründungen unterstützen. Die Hochschule sollte Orte schaffen, die jederzeit allen Hochschulmitglieder für Kreativprojekte zur Verfügung stehen und selbstständig genutzt werden können (WELPE, 2022).

### 3 Literaturverzeichnis

- Bellanca, J. A.** (Hrsg.) (2010). *21st century skills: Rethinking how students learn*. Bloomington: Solution Tree Press.
- Ehlers, U.-D.** (2020). *Future Skills. Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft*. Wiesbaden: Springer VS.
- Heuchemer, S. & Szczyrba, B.** (2016). Lehrkompetenz und „pädagogische Eignung“ im Verhältnis. Stellenwert und Handhabung guter Lehre an einer lernenden Hochschule. In R. Egger & M. Merkt (Hrsg.), *Teaching Skills Assessments. Qualitätsmanagement und Personalentwicklung in der Hochschullehre* (S. 219–237). Wiesbaden: Springer VS.
- Kosmützky, A. & Krücken, G.** (2015). Sameness and Difference. *International Studies of Management & Organization*, 45, 137–149.
- Krücken, G.** (2017). Die Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 39(3–4), 10–29.
- Krücken, G.** (2021). Multiple competitions in higher education. A conceptual approach. *Innovation*, 23(2), 163–181.
- Latuska, L., Zimmermann, L., Landis, J. & Schirmer, U.** (2023). Entwicklung und Validierung eines Inventars zur Employability nach dem dualen Studium. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 18(1), 193–221. <https://doi.org/10.3217/zfhe-18-1/11>
- Müller, C., Barthelmess, P., Berger, C., Kucza, G., Müller, M. & Sieber, P.** (Hrsg.) (2019). Flexibles Lernen an Hochschulen gestalten. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 14(3). <https://doi.org/10.3217/zfhe-14-03>
- Rat der Europäischen Union** (2022). *Empfehlung des Rates über einen europäischen Ansatz für Microcredentials für lebenslanges Lernen und Beschäftigungsfähigkeit*. Brüssel. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9237-2022-INIT/de/pdf>, Stand vom 15. August 2023.
- Simon, D.** (2013). Wie viel Innovation erlaubt das deutsche Wissenschaftssystem? Systemübergänge, institutionelle Settings und die Wissenschaftsgovernance. In M. Jostmeier, A. Georg & H. Jacobsen (Hrsg.), *Sozialen Wandel gestalten. Zum gesellschaftlichen Innovationspotenzial von Arbeits- und Organisationsforschung* (S. 33–44). Wiesbaden: Springer VS.
- Stichweh, R.** (2014). Paradoxe Autonomie. Zu einem systemtheoretischen Begriff der Autonomie von Universität und Wissenschaft. In M. Franzen, A. Jung, D.

Kaldewey & J. Korte (Hrsg.), *Autonomie revisited. Beiträge zu einem umstrittenen Grundbegriff in Wissenschaft, Kunst und Politik* (= Zeitschrift für Theoretische Soziologie, 2. Sonderband) (S. 29–40). Weinheim: Beltz Juventa.

**SWISSUNI** (2023). *Swissuni: Positionspapier zu Micro-Credentials*. [https://commonweb.unifr.ch/Acad/Formation/Pub/Mailing/Swissuni\\_Microcredentials\\_d.pdf](https://commonweb.unifr.ch/Acad/Formation/Pub/Mailing/Swissuni_Microcredentials_d.pdf), Stand vom 15. August 2023.

**Wassmer, C. & Wilhelm, E.** (2021). Der Blended University gehört die Zukunft. *Impact*, (54), 11. <https://impact.zhaw.ch/de/artikel/die-zukunft-gehört-der-blended-university>, Stand vom 15. August 2023.

**Wassmer, C.** (2022). Folgen der digitalen Transformation für das Personal und die Raumgestaltung an Hochschulen. Ein Blick in die Zukunft. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 17(2), 199–215. <https://doi.org/10.3217/zfhe-17-02/11>

**Welpe, I.** (2022). *Die Rolle von Hochschulen für Innovationen in Wirtschaft, Gesellschaft und Wissenschaft*. Vortrag im Ringseminar „Hochschulbildung der Zukunft“ der ZHAW vom 24. Januar 2022. [https://www.zhaw.ch/storage/hochschule/ueber-uns/rektorat/hochschulentwicklung/Isabel-Welpe\\_Die-zukuenftige-Rolle-von-Hochschulen-fuer-Innovationen-in-Wirtschaft-und-Gesellschaft.pdf](https://www.zhaw.ch/storage/hochschule/ueber-uns/rektorat/hochschulentwicklung/Isabel-Welpe_Die-zukuenftige-Rolle-von-Hochschulen-fuer-Innovationen-in-Wirtschaft-und-Gesellschaft.pdf), Stand vom 15. August 2023.

**Wilhelm, E.** (2023). Umbau statt Ausbau: Die Hochschule im Zeichen von Weiterbildung und lebenslangem Lernen. In AQ Austria (Hrsg.), *Hochschulbildung weitergedacht. Lebensbegleitendes Lernen an Hochschulen: Standpunkte und Perspektiven* (im Druck). Wien: facultas.

**Wilhelm, E., Wassmer, C., Sommer, K. & Probst, C.** (2022). *Hochschulbildung der Zukunft. Zusammenfassung der Erkenntnisse aus dem Ringseminar der ZHAW in Form von zehn Thesen*. Winterthur. <https://www.zhaw.ch/storage/hochschule/ueber-uns/rektorat/hochschulentwicklung/zehn-thesen-zur-hochschulbildung-der-zukunft.pdf>, Stand vom 15. August 2023.

**Wissenschaftsrat** (2013). *Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems*. Braunschweig. <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3228-13.pdf?blob=publicationFile&v=5>, Stand vom 15. August 2023.

**Youssef, R.** (2021). Abweichung und Konformität: Prolegomena zu einer historischen Wissenssoziologie der Imitation. In M. Grünbart, G. Schwedler & J. Sonntag (Hrsg.), *Imitationen: Systematische Zugänge zu einem kulturellen Prinzip des Mittelalters* (Bd. 83, S. 29–49). Paderborn: Brill | Fink.

## Autor:innen



Dr. Christian WASSMER || Hochschulentwicklung, ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften || Gertrudstraße 15, CH-8401 Winterthur

<https://www.zhaw.ch/de/ueber-uns/person/wasc/>

[christian.wassmer@zhaw.ch](mailto:christian.wassmer@zhaw.ch)



Dr. Carole PROBST || Hochschulentwicklung, ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften || Gertrudstraße 15, CH-8401 Winterthur

<https://www.zhaw.ch/de/ueber-uns/person/prot/>

[carole.probstschilter@zhaw.ch](mailto:carole.probstschilter@zhaw.ch)



Dr. Katharina SOMMER || Hochschulentwicklung, ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften || Gertrudstraße 15, CH-8401 Winterthur

<https://www.zhaw.ch/de/ueber-uns/person/somv/>

[katharina.sommer-vonschoenberg@zhaw.ch](mailto:katharina.sommer-vonschoenberg@zhaw.ch)



Prof. Dr. Elena WILHELM || Hochschulentwicklung, ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften || Gertrudstraße 15, CH-8401 Winterthur

<https://www.zhaw.ch/de/ueber-uns/person/wilm/>

[elena.wilhelm@zhaw.ch](mailto:elena.wilhelm@zhaw.ch)