

Regina Ahlbrecht¹, Jana Kirchner², Wanja Kröger³, Maya Mankiewicz⁴ & Benjamin Zinger⁵

Gemeinsam wirksam werden: Netzwerk-Impulse für die Hochschulen von morgen

Zusammenfassung

Reformdiskurse an Hochschulen richten sich oft auf strukturelle Fragestellungen und vernachlässigen die Hochschule als sozialen Ort, an dem Menschen Wandel erleben und mitgestalten. Der Blick richtet sich primär auf das *Was*, weniger auf die gelebte Praxis des Wandels. Dadurch entsteht ein Spannungsfeld: Wandel wird gefordert, aber nicht aus der Perspektive der Hochschulangehörigen reflektiert, die ihn tagtäglich bewältigen. Der Beitrag zeigt auf, wie Zukunftsgestaltung an Hochschulen aus Akteur:innenperspektive heraus adressiert wird und dabei neuen Formen der multiperspektivischen Zusammenarbeit eine entscheidende Rolle zukommt.

Schlüsselwörter

Netzwerk, Hochschultransformation, Zukunftskompetenzen, Wandel, Gesellschaft

-
- 1 Corresponding Author; HAWK Göttingen / Fakultät Ressourcenmanagement; regina.ahlbrecht1@hawk.de; ORCID 0009-0007-8337-0857
 - 2 Technische Hochschule Nürnberg / Forschungs- und Innovationslabor Digitale Lehre; kirchnerja91353@th-nuernberg.de; ORCID 0009-0000-2447-5498
 - 3 ZHdK, Zürcher Hochschule der Künste / Dossier Learning & Teaching; wanja.kroeger@zhdk.ch; ORCID 0009-0005-6305-0755
 - 4 LehreN-Netzwerk e.V. || c/o Alfred Toepfer Stiftung F.V.S.; maya.mankiewicz@lehrehochn-netzwerk.de; ORCID 0009-0009-7605-5861
 - 5 Technische Hochschule Nürnberg / Forschungs- und Innovationslabor Digitale Lehre; benjamin.zinger@th-nuernberg.de; ORCID 0000-0002-0378-2218

Published under Creative Commons Licence 4.0 Attribution (BY).

<https://doi.org/10.21240/zfhe/20-4/11>

Becoming effective together: Network impulses for the universities of tomorrow

Abstract

Discourses on reform at universities often focus on structural issues and neglect the university as a social place where people experience and help shape change. The focus is primarily on the what, rather than on the actual practice of change. This creates an area of tension: change is demanded, but not reflected from the perspective of the university members who manage it on a daily basis. The article shows how shaping the future at universities is addressed from the perspectives of its players and how new forms of multi-perspective cooperation play a decisive role in this.

Keywords

network, university transformation, future skills, change, society

1 Die Zukunft der Hochschulen ist offen – what could possibly go right?

Subjektive Sichtweisen spielen eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, Hochschulakteur:innen in ihrer Fähigkeit zur aktiven Mitgestaltung von Transformationsprozessen zu stärken. Denn die gegenwärtigen Transformationen im Hochschulbereich erfordern mehr als die professionelle Perspektive und eine bloße Anpassung an äußere Entwicklungen. Im Zentrum steht die Frage, wie Hochschulakteur:innen von einer reaktiven zu einer aktiv gestaltenden Haltung gelangen können.

Die Debatten zur Hochschulzukunft sind von immer wiederkehrenden Themen bestimmt, die sich in neuen Konstellationen zeigen. Besonders deutlich wird dies in dominanten Narrativen rund um Zukunftsfragen. So beschreibt das *Zukunftsinstitut Frankfurt*:

„Technologie, Nachhaltigkeit, Krisen – sind der Dreiklang, der die Zukunftsvorstellungen vieler Menschen in den letzten Jahren dominiert.“

Dieser Dreiklang verweist auf weitreichende Transformationsprozesse, die neue Kompetenzanforderungen nach sich ziehen (vgl. Winde, 2024, S. 6). Besonders das Thema *Künstliche Intelligenz* (KI) hat in der Hochschulwelt an Bedeutung gewonnen. Die damit verbundenen Entwicklungen gelten als disruptiv und beschleunigen zugleich überfällige Reformanliegen – etwa die Stärkung überfachlicher Kompetenzen oder neue Rollenverständnisse in der Lehre. Wer Hochschulbildung zukunftsfähig gestalten will, sollte sich deshalb nicht allein von Trendthemen leiten lassen. Vielmehr braucht es eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit Haltung, Verantwortung und Gestaltungsanspruch.

Die folgenden Ausführungen basieren auf Impulsen und Diskussionen, die im Rahmen der Lehreⁿ-Jahrestagung im März 2025 unter dem Leitthema „Die Zukunft der Hochschulen ist offen – what could possibly go right?“ angestoßen wurden. Im Zentrum stand die Frage, welche Haltung es für die Hochschule von morgen braucht – und wie diese auf individueller, kollektiver und gesellschaftlicher Ebene verankert

werden kann. Dabei wird das Hochschulsystem stets als humboldtsche Einheit aus Forschung und Lehre begriffen, wobei der Fokus – auch durch die Genese des Lehreⁿ-Netzwerks – auf die in der Gesamtheit des Systems weniger diskutierte lehrbezogene Hochschulentwicklung gelegt wird.

2 Netzwerke als Wegbereiter für Zukunftsgestaltung

2.1 Zusammenarbeit an Hochschulen als Ausgangspunkt

Nur eine Hochschule, die über wirksame Mechanismen einer integrierten internen Zusammenarbeit verfügt, wird zukünftig zu einer profilierten Identität finden (vgl. Ziegele & Müller, 2024, S. 123). Es kann insofern nicht vorrangig darum gehen, ein neues Zukunftsbild der Hochschule abstrakt zu entwerfen. Vielmehr rückt die Frage in den Vordergrund, wie ein zu entwickelndes Zukunftsbild auch durch Erkenntnisse über eine neue Qualität der Zusammenarbeit mit Leben gefüllt werden kann. Es geht darum, die Gestaltung von Zukunft als gemeinsamen Prozess zu denken – unter Berücksichtigung der individuellen Anliegen und Stärken der Beteiligten, getragen von einem kollektiven Verantwortungsgefühl und im Sinne übergreifender Zielsetzungen. Hier treffen Studierende, Lehrende, Forschende und Mitarbeitende aufeinander, um gemeinsam als Gestalter:innen einer lernenden Organisation zu agieren (vgl. Fröse, Leifeld & Prill, 2025, S. 1) und die Kompetenzen zu entwickeln, die sie in einer sich stetig wandelnden Welt brauchen. Immanent ist es, frühzeitig zu lernen, wie die eigene Haltung reflektiert und weiterentwickelt werden kann (vgl. ebd., S. 3). Die Art und Weise, wie diese Zusammenarbeit gestaltet wird, ist somit nicht nur Voraussetzung, sondern ein integraler Bestandteil eines zukunftsgerichteten Hochschulbildes. Der Blick auf wirksame Formen der Zusammenarbeit innerhalb einer Hochschule reicht allerdings nicht aus. Vielmehr bedarf es tragfähiger und hochschulübergreifender Netzwerke, die als Katalysator für Transferprozesse über Hochschulgrenzen hinweg dienen können (vgl. Jenert & Bosse, 2021, S. 284).

2.2 Das Lehreⁿ-Netzwerk – Menschen im Mittelpunkt

Mit der im Jahr 2010 gestarteten Initiative „Lehreⁿ – Das Bündnis für Hochschullehre“ ging der Aufbau eines statusgruppen-, hochschultyp- und fachübergreifenden Netzwerks an Hochschulakteur:innen einher. Die Mitglieder des Netzwerkes sind Teilnehmende an Fach- und Dachprogrammen, die bis 2020 jährlich durchgeführt wurden und der Begleitung von Lehrentwicklungsvorhaben und der gegenseitigen kollegialen Beratung dienen. Die insgesamt circa 380 Teilnehmenden aller Lehreⁿ-Programme sind an über 100 Hochschulen aller Hochschultypen im deutschsprachigen Raum tätig:

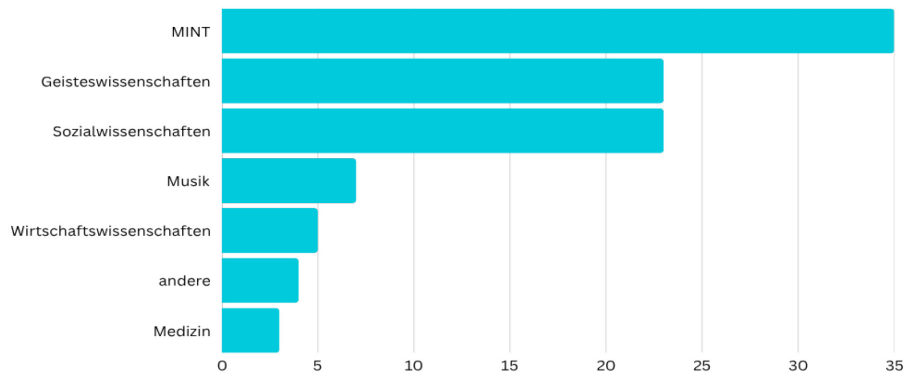


Abb. 1: Verteilung der Fächergruppen in den Lehreⁿ-Programmen 2010–2020 (in Prozent)

Aus dieser Initiative sowie dem späteren Jahresprogramm der *Stiftung Innovation in der Hochschullehre* (StIL), das als Nachfolge der Lehreⁿ-Programme verstanden werden kann, ist der *Verein Lehreⁿ-Netzwerk e.V.* mit derzeit rund 200 Alumni hervorgegangen.

Der *Verein Lehreⁿ-Netzwerk e.V.* fördert den fach- und hochschulübergreifenden Austausch zur Hochschullehre und -entwicklung. Im Zentrum stehen dabei Offenheit, freies Denken und interdisziplinärer Dialog. Das Netzwerk bringt Lehrende, Hochschulleitungen, Didaktiker:innen, Hochschulmanager:innen und Studierende zusammen – eine „Community of Individuals“, die durch ein gemeinsames Interesse an lehrbezogener Hochschulentwicklung verbunden ist, ohne dabei als einheitliche Stimme aufzutreten.

Das Netzwerk trifft sich unter Anderem einmal jährlich im Rahmen einer zweitägigen Tagung. Diese bietet Raum für Austausch, kollektive Reflexion und strategische Weiterentwicklung.

2.3 Die Lehreⁿ-Tagung als multiperspektivischer Impuls für Hochschulentwicklung

Das Netzwerk näherte sich den Fragen zum Thema „Die Zukunft der Hochschulen ist offen – what could possibly go right?“ im Rahmen einer zweitägigen Netzwerkveranstaltung im März 2025. Zentral für eine möglichst multiperspektivische Betrachtung des Themas war die Zusammensetzung der Teilnehmer:innen. Für eine vielschichtige Betrachtung und einen intensiven Diskurs zur Zukunft von Hochschulen ist es essenziell, dass alle zentralen Akteur:innengruppen der Institutionen vertreten sind.

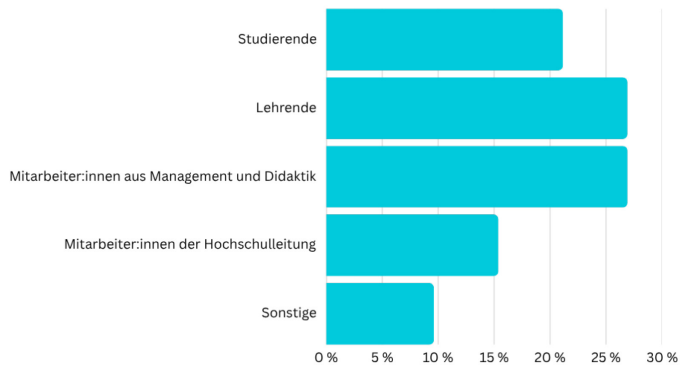


Abb. 2: Lehreⁿ-Netzwerktagung 2025 – ein multiperspektivischer Blick auf Hochschulentwicklung

Alle Teilnehmer:innen hatten während der Veranstaltung die Möglichkeit die Perspektiven *ICH – WIR – ALLE* einzunehmen. Diskutiert wurde, wie individuelle Haltungen, gemeinsame Werte und systemische Zusammenhänge ineinandergreifen und welche Potenziale daraus für die Zukunftsfähigkeit von Hochschulen erwachsen. Verwoben mit systemischen Ansätzen, ist es nun möglich, einen Blick auf Entwicklungspotenziale und Reformoptionen für Hochschulen zu werfen.

3 Akteur:innenperspektiven auf Hochschulen

3.1 Eine systemische Sicht auf Hochschulen und Zukunftskompetenzen einnehmen

Eine zentrale inhaltliche Vorüberlegung zur Einnahme einer systemischen Sicht auf das Agieren an Hochschulen bietet das Konzept der *Nested Systems* (vgl. Bronfenbrenner, 1979; vgl. Heinrich et al., 2022). Es stellt einen hilfreichen Rahmen dar, um Hochschulen als verschachtelte, sich gegenseitig beeinflussende Systeme zu verstehen – bestehend aus Fachbereichen, Verwaltungseinheiten und Gremien. Veränderungen auf einer dieser Ebenen haben zwangsläufig Auswirkungen auf die anderen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, gezielt Kooperation zu fördern und ein vertieftes Verständnis für systemische Wechselwirkungen zu entwickeln.

Eine systemische Perspektive wird auch in der Beschreibung eines Wandels vom *EGO- zum ECO-System* (vgl. Scharmer & Kaufer, 2013) eingenommen. Beschrieben wird dabei ein kultureller und struktureller Übergang – weg von organisational geprägtem Denken und Handeln, hin zu gemeinschaftsorientierter Co-Kreation. Der Fokus verschiebt sich hierbei von Konkurrenz zu Kollaboration, von disziplinären Silos zu transdisziplinären Ansätzen. Ziel ist es, kollektive Intelligenz zu fördern und damit die Innovationskraft von Hochschulen nachhaltig zu stärken. Notwendig werden zudem organisationale Räume, die die Entwicklung von neuen individuellen Einstellungen ermöglichen sowie integrieren und eine nachhaltige Basis hin zu einer lernenden Organisationsrealität schaffen (vgl. Pellert 1999).

Ein rein systemischer Ansatz greift jedoch zu kurz, um die Akteur:innen an Hochschulen angemessen in den Blick zu nehmen. Daher werden die *Future-Skills-Perspektiven* ICH, WIR und ALLE(S) nach Pechstein und Schwemmel (2023) aufgegriffen. Maßgeblich in der ICH-Perspektive sind persönliche, intrapersonale Future Skills, bei denen es um persönliche Entwicklungen, Lernbereitschaft und die Offenheit gegenüber der Welt geht. Diese Fähigkeiten wirken sich unter anderem auf das

Selbstvertrauen, auf persönliche Werte und das Wohlbefinden aus. Die WIR-Perspektive zielt auf Netzwerke ab. Organisationen werden als emergente, dynamische Systeme betrachtet, die mehr sind als die Summe ihrer Teile. Die hier adressierten organisationalen Zukunftskompetenzen umfassen unter anderem den angemessenen Umgang mit vernetzten Systemen, stärken die Zusammenarbeit und Problemlösung und stellen Synergien her. Die dritte Perspektive – hier als integrative ALLE-Perspektive verstanden – geht über die Menschenzentrierung hinaus. Sie betrachtet den Menschen als Teil der Natur. Die planetaren Future Skills adressieren Weltbürgertum, Systemdenken und die Mensch-Natur-Beziehung. Diese Perspektive ist für die Ausgestaltung der Zukunft elementar, da sie die Abhängigkeit des Menschen von einem gesunden Planeten verdeutlicht.

Es erfolgt hier keine isolierte Betrachtung der Daten, sondern deren Integration. Die Ausdifferenzierung der drei Betrachtungsebenen orientiert sich am Konzept der *Nested Systems* sowie am Modell des *Wandels vom EGO- zum ECO-System*. Diese Struktur bildete auch den Rahmen der Tagung: Zu allen drei Ebenen – der ICH-, WIR-, und ALLE-Perspektive – wurden Statements der Teilnehmenden erhoben. Die Auswertung dieser qualitativen Daten in thematischen Clustern bildet im Folgenden die Grundlage für eine erste Ableitung von Kernaussagen zu den einzelnen Perspektiven, aus denen übergreifende Schlussfolgerungen (Kapitel 4) und Handlungsempfehlungen (Kapitel 5) entwickelt werden.

3.2 Die ICH-Perspektive mit dem Fokus auf intrapersonale Future Skills

Cluster 1: Reflexions- und Veränderungsfähigkeit

Beim ersten Cluster steht die persönliche Entwicklungs- und Lernbereitschaft im Mittelpunkt. Die Fähigkeit und der Anspruch zur Selbstreflexion und zur aktiven Veränderung wird als wesentlich für individuelle Weiterentwicklung erkannt. Aussagen, die zur Aneignung dieser Fähigkeiten auffordern, sind →„Nimm dich wahr“

oder auch →„Stets an sich selber arbeiten (Fortbildungen, Coaching)“. Es geht darum, sich mit dem eigenen Denken und Handeln auseinanderzusetzen und die Bereitschaft mitzubringen, Neues zuzulassen und sich selbst weiterzuentwickeln (→„Transformation braucht (auch bei mir) weitere und tiefere Kompetenzen. Ich bleibe Lernender!“).

Cluster 2: Wohlbefinden an Hochschulen

Das zweite Cluster thematisiert das persönliche Wohlbefinden am Hochschulstandort, insbesondere im Kontext von Wellbeing und Resilienz. Hier zeigt sich durch Aussagen wie →„Ich kann Wellbeing von Studierenden unterstützen/fördern“ oder →„Ich möchte mehr schreiben für das Wohlbefinden der Hochschule“ der Wunsch nach einem Umfeld, das psychische Gesundheit, Selbstfürsorge und zwischenmenschliche Achtsamkeit fördert. Dieses Wohlbefinden wird als Grundlage für nachhaltige Leistungsbereitschaft und Motivation gesehen.

Cluster 3: Offenheit gegenüber der Welt

Das dritte Cluster beschreibt die Offenheit für die Welt und die Erkenntnis, dass das eigene ICH stets Teil eines größeren Ganzen ist. Diese Idee wird unterstrichen durch die Aussage →„Mein ICH ist stets ein (wertvoller) Teil eines Ganzen. #Nachhaltigkeit“. Damit verbunden wird die Überzeugung, dass alle Personen wertvolle Beiträge leisten können (→„Ich kann Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) nicht alleine Lehren, ich kann aber ein Teil davon sein“). Das Konzept der →„Radikalen Liebe“ wird als Ausdruck dieser Haltung genannt. Es steht für ein radikal empathisches, wertschätzendes und verbundenes Miteinander.

Entwicklungswunsch: Über alle Cluster hinweg zeigt sich der Wunsch, dass Hochschulen persönliche Dimensionen wie Reflexionsfähigkeit, Wohlbefinden und Offenheit bewusster wahrnehmen und im Austausch der Akteure stärken. Als wichtiger Entwicklungsschritt wird gesehen, dass sie weniger sach- und effektivitätsorientiert agieren und stattdessen neue, auch ungewöhnliche Methoden erproben. Die intrapersonale Perspektive wird dabei als zentral für die Hochschulentwicklung verstanden: Das ICH als Ausgangspunkt für Professionalität und Veränderung sollte gestärkt und

enger mit Zukunftsfragen verknüpft werden. Diese Entwicklung geht über das Individuum hinaus und zielt auf kollektive Verantwortung.

Gefahr & Chance: Grundsätzlich besteht die Gefahr, dass das ICH sich nicht ausreichend entfalten kann, dass es bildlich gesprochen im Organisationskorsett der Hochschule und in einem festgefahrenen Rollengefüge verhaftet bleibt. In der Stärkung dieser Perspektive wird die Hoffnung gesehen, dass agilere und mutigere Wege beschritten und innovationsfördernde Strukturen aufgebaut werden können.

3.3 Die WIR-Perspektive mit Fokus auf organisationale Future Skills

Cluster 1: Gemeinsam denken und wirken

In einem ersten Cluster wird die Wichtigkeit der gegenseitigen Unterstützung und des gemeinsamen Denkens betont. Dabei geht es weniger um Abgrenzung (d. h. ein „Wir“, welches sich über „die Anderen“ definiert), sondern um eine stärkere Verbundenheit und die Erhöhung der kollektiven Handlungsfähigkeit. Man versteht sich als Teil einer Gemeinschaft und nicht nur als Individuum (→„Zusammen sind wir stärker“; →„Gemeinsam denken“). Es geht auch um Partizipation und Empowerment, um die Wirksamkeit der Gruppe zu stärken (→“Geb allen eine Stimme“).

Cluster 2: Gemeinsam mit Studierenden

Das Thema Partizipation und Stärkung der Mitbestimmung der Studierenden bildet ein zweites Cluster. Es kommt der Wunsch zum Ausdruck, Studierende gleichberechtigt und in umfassender Weise in Veränderungsprozesse einzubeziehen (→„Studierende sind Kollaborationspartner:innen in der Planung, Durchführung und Evaluation von Lehre“).

Cluster 3: Co-Kreative Dynamik erzeugen und wie alles zusammenhängt

Ein weiterer Teil der Nennungen zielen darauf ab, dass in einem verstärkten Miteinander kreativere und mutigere Ideen für Veränderungen entstehen (→„co-kreative,

kollaborative Modalitäten gestalten“). Komplementär dazu wird auch zum Ausdruck gebracht, dass systemische Betrachtungen generell hilfreich sind, um Veränderungen an Hochschulen zu verstehen und zu fördern (→„vom Lern- und Lebensort“).

Cluster 4: Ideen zu mehr Kooperation

In einem letzten Cluster werden konkrete innovative kooperative Lern- und Lehrsettings bzw. -umgebungen benannt (→„Von Flashmobs bis Wanderausstellungen“, →„Transformationslabore“, →„Festivals als Lernräume nutzen“).

Entwicklungswunsch: Zusammenfassend lässt sich die These ableiten, dass an den Hochschulen ein „neues WIR“ entstehen muss, bei dem die Kommunikation auf Augenhöhe mit internen und externen Akteur:innen essenziell ist. Dies erfordert eine offene und experimentierfreudige Haltung und bildet den Kern von Handlungsfähigkeit im Hinblick auf zukünftige Herausforderungen. Dies gilt insbesondere, wenn Studierende Teil dieses WIR sind und so eine generationsübergreifende Perspektive auf die Zukunft entsteht.

Gefahr & Chance: Diese Perspektive eröffnet die Chance, dass Hochschulen der Zukunft agiler, mutiger und innovativer in ihren Handlungen und Entscheidungen werden. In den Hochschulen der Zukunft sind alle Akteur:innen gut integriert. Um diese Zielperspektive zu erreichen, gibt es zahlreiche vielversprechende Einzelinitiativen mit Vorbildcharakter, aber noch wenige Ideen für eine flächendeckende Umsetzung.

3.4 Die ALLE-Perspektive mit dem Fokus auf planetare Future Skills

Cluster 1: Systemdenken

Bei der Analyse stellt sich heraus, dass es ein großes Bedürfnis gibt, das Wir-Gefühl in die Breite zu tragen. Diese Idee kommt prägnant in der Aussage →„Wir = Alle“ und in der Vorstellung →„Alle sind viele und ziemlich unterschiedlich und das zu

beachten ist essenziell“ zum Ausdruck. Auch die Aussage →„(...) zusammen mehr als die Summe seiner Teile sein“ bestärkt diese Denkrichtung.

Cluster 2: Lust auf Veränderung

Mit Aussagen wie →„einfach machen“, →„Freie Räume für Experimente“ und →„Trust in trying new things“ wird grundsätzlich eine Lust auf Veränderung deutlich. Viele Nennungen beziehen sich darauf, alternative Wege auszuprobieren – insbesondere bei der Akkreditierung von Hochschulen – und bereits seit Längerem bestehenden Reformanliegen verstärkt Beachtung zu schenken (→„Feedback statt Noten“, →„Kompetenzen statt Inhalte“). Aber auch radikale Ideen wie →„Utopien leben“, →„Können wir nicht eine alternative Hochschule gründen?“ und →„außerhalb der Institutionen denken“ werden zum Ausdruck gebracht.

Cluster 3: Der Blick auf Europa

Zahlreiche Aussagen lenken den Blick auf Europa (→„Europäische Hochschulen vernetzt euch!“; →„Europa als ‚ALLE‘ leben“) und betonen gemeinsame Werte und Normen im europäischen Hochschulraum. Die Aussagen zielen auf den Gedanken →„think global, act local“ sowie auf die Idee der Mitverantwortung für die Weltgemeinschaft (→„Global Citizenship“; →„Verantwortung annehmen“) ab.

Entwicklungswunsch: Abzulesen ist ein starker Veränderungswunsch und der Wille, Dinge anders zu betrachten und umzusetzen. Hochschulen könnten so zu einem →„Ort der Hoffnung“ werden, an dem Veränderungen angestoßen und in die Breite getragen werden können. Internationale Entwicklungen in die Überlegungen einzubeziehen und über Institutionsgrenzen hinweg zu agieren, wird unter der ALLE-Perspektive als richtungsweisend betrachtet.

Gefahr & Chance: Deutlich werden die Komplexität und Dynamik globaler gesellschaftlicher, politischer und technologischer Entwicklungen. Angesichts dieser Entwicklungen geht es einerseits darum, die Begrenztheit der eigenen Wirksamkeit auszuhalten und andererseits darum, das Potenzial an Veränderungsmöglichkeiten zu erkennen und diese gemeinsam auszugestalten.

Die weiterführenden Fragen, wie die drei Perspektiven ineinandergreifen, verweisen zugleich auf die Future Skills im Sinne von Pechstein und Schwemmlé (2023) und werden im folgenden Kapitel diskutiert.

4 Schlussfolgerungen – oder welche Kompetenzen es in der Veränderung braucht

4.1 Die individuelle Ebene als Ausgangspunkt für Veränderung

Nach mehreren Professionalisierungsdekaden scheint es an der Zeit, das Verhältnis von Person und Profession neu zu reflektieren. Eine Stärkung des Einbezugs oder die Erweiterung der ICH-Perspektive mit einem Fokus auf Kompetenzen zur Selbstentwicklung und Selbstwahrnehmung gehen über die professionelle Perspektive hinaus und sind ein Ausgangspunkt, um Vernetzungen und Beziehungen neu zu denken. Es zeigt sich in Ansätzen zum Raumgeben oder -fordern, dass persönliche Wirksamkeit stärker im Zentrum professioneller Wirksamkeit stehen darf. Wiederum umgekehrt ist dem Impuls einer professionellen „Funktionalisierung“ des ICH's entgegenzuwirken.

Dies gilt sicher sowohl für das Professionsverständnis in den Disziplinen als auch für die Hochschulen an und für sich. Hier wurden auf verschiedensten Ebenen der Verwaltung Professionsstandards und -kulturen entwickelt, die sowohl den einzelnen Studierenden als auch den Lehrenden gegenüber eher von funktionalem Charakter sind und professionelle Pflichten in immer größerem Umfang produzieren. Aspekte des Erhalts von vitalen Bedürfnissen und eine Vergewisserung der Resilienz in Bezug auf die eigene Handlungsfähigkeit und Wirksamkeit spielen eine zentrale Rolle. Dazu braucht es die Fähigkeit, den Einsatz eigener Ressourcen bewusst zu steuern und Kompetenzen im Selbstmanagement zu entwickeln. Zukunftsgestaltung benötigt offene Räume für gemeinsames Denken und Begegnung. Diese können als

ein Gegenpol zur akademischen und professionellen Verdichtung gelten, die immer stärker in den Hochschulen anzutreffen sind. Hierzu benötigt es Kompetenzen für Sinn und Selbstantrieb, um wirksam werden zu können.

Die gesellschaftliche Dimension einer Veränderung der ICH-Perspektive findet sich in grundsätzlich auf persönlicheren Werten basierenden Konzepten, die eher humanistisch und ganzheitlich gedacht sind und auf Empathie und Begegnung beruhen.

4.2 Hochschule als Ort der Gemeinschaft

Ein zentraler Handlungsaspekt der WIR-Perspektive ist die Etablierung neu zu prägender Formen der Zusammenarbeit, die wesentlich auch mit den Veränderungen in der ICH-Perspektive gedacht werden müssen. In Verbindung mit Team- und Communitykompetenzen kann eine solche Art eines „neuen WIR’s“, bei dem die Kommunikation auf Augenhöhe mit internen und externen Akteur:innen essenziell ist, entstehen. Dabei steht die Idee einer ko-kreativen Beziehungsgestaltung der Akteur:innen im Mittelpunkt. Diese braucht eine neue Aushandlung traditioneller Rollen in der Zusammenarbeit. Ausgebildete Kompetenzen für Vision und Langzeitorientierung ermöglichen die Wertschätzung von Diversität als Ressource in der Begegnung auf Augenhöhe. So entsteht die Möglichkeit, sich gemeinsam einem Zukunftsaspekt zuzuwenden und diesen zu gestalten. Dabei scheinen insbesondere zwei Aspekte zentral zu sein: Die Generation der Studierenden ist nicht allein die lernende Generation. Mit Blick auf die Zukunft ist sie auf eine natürliche Art Expertisetragerin, insbesondere in Zeiten, in denen die Erfahrungsräume der Generationen durch schnelle gesellschaftliche Entwicklungen in deutlicher Differenz stehen. Darüber hinaus ist ein gesellschaftliches „Zukunfts“-Problem meist der Natur der Sache nach nicht disziplinär. Es bedarf einer erhöhten interdisziplinären oder multiperspektivischen und integrativen Problemlösungs- und Gestaltungskompetenz – Aspekte, die sich in der Idee von Innovations- und Organisationskompetenzen wiederfinden.

Dabei ist eine Herausforderung in der Differenz der Ausgangslagen auszumachen. Implizite verkörperte Erfahrung der Studierenden begegnet der professionell strukturierten Erfahrung der Lehrenden. Hier kann der professionelle Blick schnell an

noch weniger deutlich aufgearbeiteter und artikulierter Erfahrung der Studierenden vorbeischaun. Gemeinsam Relevanz zu markieren und Deutungshoheit zu verhandeln wird eine veränderte Aufgabe für alle Beteiligten.

Hochschule selbst als ein lebendiges System zu betrachten, das durch gemeinsames Handeln gestaltet werden kann, geht dabei über die einfachen Zuordnungen im Sinne von Orientierung auf Handlungskompetenz in der Lehre hinaus und in die Dimension tatsächlichen gemeinsamen Handelns Lehrender und Studierender und weiterer Akteur:innen in den Hochschulen als zu entwickelnde Bildungsorganisationen über. Es zeigt sich im Gestalten gemeinsamer Räume der Zusammenarbeit – neue Formen von Projekt- und Teammanagement sind für das Gelingen essenziell.

Professionalisierte Strukturen helfen dabei, effektiv zu arbeiten. Sie sind aber im Sinne offener Zukunftsfragen durch neu gestaltbare und veränderbare Anteile bewusst zu ergänzen, damit sie Innovation und Veränderungswillen nicht ausbremsen.

4.3 Der Blick über die Menschenzentrierung hinaus

Unter der ALLE-Perspektive lösen sich die Setzungen, die sich in den ICH- und WIR-Perspektiven ergeben haben, spezifisch ein und zeigen Räume gemeinsamer Verantwortung. Sie machen deutlich, dass Verantwortungskompetenz einen Halt in der gemeinsamen Perspektive sucht. Die Frage nach einem gesellschaftlichen und bildungspolitischen Framing für ein ALLE findet in den Diskussionen der Tagung exemplarisch zwei Resonanzräume: Den Europäischen Bildungsraum, als Entwicklungen stabilisierender Raum, der für das gesellschaftliche Grundmodell europäischer Demokratien steht und der eindeutig über Problemhorizonte nationaler Gesellschaften hinausgeht. Er steht für die Stärkung eines wertebasierten Raums und explizit auch dafür, dass Zukunftslösungen heute kaum noch allein nationale Lösungen sein werden. Hier lassen sich thematisch Kompetenzen für ein globales Bewusstsein und Kompetenzen zum systemischen Denken zuordnen. Auf der anderen Seite wurden am Beispiel neuer Formen des WIR in der Gestaltung der Hochschule neue Formate der Akkreditierung von Hochschulen durchgespielt, die den Zukunftsgestaltungsaspekt als Grundlage haben und nicht einen Mindeststandard. Der Ansatz zeigt

exemplarisch, wie schon im Aufbau von Hochschulstrukturen ein Enabling der Akteur:innen zur Gestaltung stattfinden kann. Hier prägt ein neues Mindset eines Akkreditierungsansatzes, zu welcher Art Zusammenarbeit sich eine Hochschulgemeinschaft aufgefordert fühlt. Die Hochschule wird dabei auf Ebene ihrer Transformationskompetenz angespielt und nicht nur auf der Ebene der Qualitätssicherung. Vorbildcharakter für die beiden genannten Resonanzräume nimmt aus unserer Sicht dabei das von der *European University Association* (EUA) bereits über Jahrzehnte initiierte *Institutional Evaluation Programme* (IEP) ein (vgl. EUA 2024).

Damit sind sowohl die politische und gesellschaftliche Ebene wie auch die Ebene der Handlungsfähigkeit in der fortschreitenden Professionalisierung als grundlegende Elemente in der Gestaltung der Zukunft der Hochschulen adressiert.

5 Handlungsempfehlungen für die Stärkung und Neuausrichtung der Zusammenarbeit in der Hochschulentwicklung

Eine Zeit, die von Diskontinuitäten geprägt ist, fordert nicht nur dazu auf, reaktive Selbstbestimmungsmöglichkeiten zu stärken, sondern auch Formen des kollektiven Handelns zu finden, um gemeinsam wirksam zu werden. Mit Blick auf die hier aufgezeigten Perspektiven lassen sich aus Sicht der Autor:innen vier Handlungsempfehlungen ableiten:

1. Die Potenziale als auch Bedürfnisse handelnder Personen an Hochschulen sind verstärkt zu berücksichtigen und die „Person“ in die Perspektive der Profession zu integrieren. Hochschulen können nur dann das Potenzial ihrer Akteur:innen in die Zukunftsgestaltung einbinden, wenn Hochschulen als sozialer Raum adressiert und gestaltet werden.

2. Zusammenarbeit und Zusammenwirken, im Sinne eines neuen WIR auf Augenhöhe, sollten im Zentrum stehen, um gemeinsam einen Weg zur Gestaltung von Zukunft zu beginnen und darin handlungsfähig zu werden. Dazu müssten die Schablonen von Bottom up versus Top down durch integrativere Arbeitsformen abgelöst werden.
3. Offene und wertebasierte soziale bzw. gesellschaftliche Räume, insbesondere der Europäische Bildungsraum oder in einer ganzheitlichen Perspektive die Welt, bieten ein erweitertes Framework und eine Zieldimension, in der sich der Zukunftsdiskurs der Hochschulen verorten kann.
4. Das Zusammenwirken der Hochschulakteur:innen für die Gestaltung einer gemeinsam getragenen Zukunftsentwicklung drängt auf eine integrative Sicht auf die Perspektiven ICH-WIR-ALLE. Nur in einer authentischen, als sinnvoll erlebten Verbindung der drei Perspektiven, können sich Herausforderungen und Ansprüche an Hochschulentwicklung wirksam einlösen. Ein zu isolierter Schwerpunkt auf eine Perspektive blendet die Realitäten der jeweils anderen Ebenen aus und wird einseitig. Dies passt weder zu den Ansprüchen noch den Herausforderungen an Zukunftsentwicklung, denen sich die Hochschulen heute stellen müssen. Diese integrative Perspektive könnte das Kernprinzip sein, das aus den Kräften der einzelnen Ebenen eine vierte Kraft entstehen lässt, die in den vielen offenen Räumen authentische und substantielle Lösungen erzeugen hilft. Damit würde der Weg in die Zukunft gestärkt als ein gemeinsamer Weg ins Offene – dort wo fixe Zielbilder ihr wegleitendes Potenzial verlieren.

Netzwerke können hierbei als impulsgebende Gestaltungsräume betrachtet werden, da sie ein Vertrauensverhältnis zwischen den Akteur:innen an Hochschulen etablieren. Der Fokus liegt auf der Stärkung der individuellen Wirksamkeit sowie der Ermutigung zu neuen Formen der Zusammenarbeit, um tragfähige Zielbilder zu entwickeln, die über die einzelne Hochschule hinausreichen.

Literaturverzeichnis

Bronfenbrenner, U. (1979). *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. Harvard University Press.

EUA – European University Association (2024). *Institutional Evaluation Programme. Celebrating 30 years of excellence*. European University Association.

Fröse, E., Leifeld, J., & Prill, A. (2025). *Die Haltung, Zukunft zu gestalten: Ein Plädoyer für das Future Mindset*. Diskussionspapier Nr. 37. Hochschulforum Digitalisierung.

Heinrich, E., Klevermann, N., & Schmidt-Hertha, B. (2022). Organizations as Collective Subjects in the Formation of Transitions Over the Life Course. In B. Stauber, A. Walther & R. A. Settersten (Hrsg.), *Doing Transitions in the Life Course* (Bd. 16, S. 87–103). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-031-13512-5_6

Jenert, T., & Bosse, E. (2021). Lehrentwicklung an Hochschulen als transferorientierte Netzwerkarbeit: Das Bündnis für Hochschullehre Lehreⁿ. In U. Schmidt & K. Schönheim (Hrsg.), *Transfer von Innovation und Wissen: Gelingensbedingungen und Herausforderungen* (S. 265–286). Springer Fachmedien.

Pellert, A. (1999). Die Universität als Organisation: die Kunst, Experten zu managen. In C. Brünner, W. Mantl & M. Welan (Hrsg.), *Studien zu Politik und Verwaltung* (Bd. 67). Böhlau.

Pechstein, A., & Schwemmler, M. (2023). *Future Skills Navigator: ein neues Menschsein für die Welt von morgen*. Franz Vahlen.

Scharmer, O., & Kaufer, K. (2013). *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies*. Berrett-Koehler Publishers.

Winde, M. (2024). Einleitung. In H. Koch, C. Schneider & U. Wilke (Hrsg.), *Future Skills lehren und lernen. Schlaglichter aus Hochschule, Schule und Weiterbildung*. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., S. 6–9.

Ziegele, F., & Müller, U. (2024). *Die authentische Hochschule: wirksame Hochschulidentitäten in Zeiten des Umbruchs*. Passagen.