

DUZ

WISSENSCHAFT & MANAGEMENT

AUSGABE 2.2026 // 4. JUNI



//
*sicherheitspolitische
gratwanderung*
//

RISIKOABWEHR

Bei Auslandskooperationen sollten Exportkontrolle und Forschungssicherheit besser zusammenspielen

TRANSFER NEU DENKEN

Deutschland braucht einen kohärenten Innovations- und Transferrahmen – fordert Christiane Bach-Kaienburg

BOSTON-SONDERTEIL

„Post-Massification System Challenges“ und „Quality and Innovation“ im internationalen Fokus



Foto: Flyd / unsplash.com

1

POLITIK &
GESELLSCHAFT

10 Bildung braucht Zeit

Immer schneller, immer kürzer, immer miniaturisierter: Das heutige Bildungsgeschehen wird von einem atemlosen Rhythmus getrieben. Es bleibt zu wenig Zeit zum Innehalten und Fragenstellen

Von Michael Jäckel

2

TRANSFER &
INNOVATION

16 Transferpolitik neu denken

Warum Deutschland einen kohärenten Innovations- und Transferrahmen braucht und wie dieser ausgestaltet werden sollte – dazu ein Gastbeitrag von der Geschäftsführerin der TransferAllianz

Von Christiane Bach-Kaienburg

6

KOLUMNEN

09 Ziegeles Welt

„Risiko des Scheiterns begrenzen“

Wer Neues an Hochschulen angehen möchte, muss dies nicht gleich in Stein meißeln. Vielmehr kann es sinnvoll sein, neue Ideen erst einmal im Rahmen eines Pilotprojektes auszutesten

Von Frank Ziegele

14 Innovationen im Wissenschaftsmanagement

Von exzellenter Forschung
zur erfolgreichen Anwendung

Angesichts technologischer Umbrüche braucht es verlässliche Strukturen und Prozesse für einen wirksamen Technologietransfer aus Hochschulen

Von Cecile Henrich-Burkhardt und
Elke Achhammer

36 Im Brennpunkt

Mehr als nur ein paar
Quadratmeter

Hochschulflächen sollten so gestaltet werden, dass Menschen sich dort gerne aufhalten und eine echte Bindung zu „ihrer“ Hochschule aufbauen

Von Grit Würmseer

7

STANDARDS

03 Editorial

Von Angelika Fritsche und
Veronika Renkes

06 Namen & Nachrichten

60 Stellenmarkt

62 Unter Vier Augen

Von Neela Enke

66 Impressum

3

THEMA

20 Sicherheitspolitische Gratwanderung

Die Wissenschaft ist international vernetzter denn je. Doch wo Forschung floriert, neue Technologien erfunden werden und in die Anwendung kommen, wächst auch die Sorge um die Sicherheit. Wissenschaftseinrichtungen müssen das Zusammenspiel von Exportkontrolle und Forschungssicherheit prüfen und passende Sicherheitssysteme einbauen

Von Stephan Benz und Nicolas Lunz

4

INTERNATIONAL HIGHER EDUCATION

39 Die Vierteljahresschrift des Boston Center for International Higher Education, Ausgabe 126 (ausgewählte Beiträge): "What Comes After Massification?", "Shrinking Systems and "Empty Degrees"



5

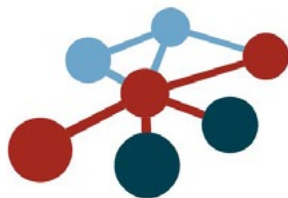
KOMMUNIKATION & TRANSPARENZ

55 Yes, we can

Der eigene Verlag: Kostspieliges Nice-to-have oder strategische Notwendigkeit für Hochschulen? Warum ein reflexartiges Nein für Hochschulen oft teurer ist, als ein sorgfältiges Nachrechnen bereits bestehender Publikationskosten – Teil 1 der DUZ-Serie über Verlagsgründungen an Hochschulen

Von Sabrina Diab-Helmer

Anzeige



Coachingnetz Wissenschaft

Das Coachingnetz Wissenschaft ist eine Gemeinschaft von Coaching-Expert:innen mit professioneller Beratungskompetenz und umfangreicher Erfahrung in der Wissenschaft. Ziel des Vereins ist es, auf Basis transparenter Qualitätsstandards Coaching als professionelles und effektives Beratungsformat für das deutschsprachige Hochschul- und Wissenschaftssystem und dessen Akteur:innen zu etablieren und weiterzuentwickeln.

Das Coachingnetz Wissenschaft steht seit über 20 Jahren für Qualitätsstandards im Coaching in Wissenschaft und Hochschule.

www.coachingnetz-wissenschaft.de





Mehr als nur ein paar Quadratmeter

Hochschulflächen sollten so gestaltet werden, dass Menschen sich dort gerne aufhalten und eine echte Bindung zu „ihrer“ Hochschule aufbauen. Sie bieten Raum für Möglichkeiten, die bislang zu wenig ausgeschöpft werden | Von Grit Würmseer

Wie können vorhandene Flächen bestmöglich genutzt werden? Diese Frage stellt sich derzeit an vielen Hochschulen – getrieben von Debatten um Flächensuffizienz, politischen Einsparvorgaben, chronisch angespannten Haushalten und aufgestauten Sanierungsbedarfen. Der Blick ist dabei meist nach innen gerichtet: Was können wir uns noch leisten? Was müssen wir abgeben?

Dabei lohnt sich ein Perspektivwechsel. Denn dieselbe Frage lässt sich auch ganz anders stellen: Wie gestalten wir hochschulische Flächen so, dass Menschen sich dort gerne aufhalten? Dass Studierende die bestmöglichen Bedingungen vorfinden, um zu lernen, Inhalte zu durchdringen, gemeinsam mit Kommiliton:innen zu diskutieren – und dabei eine echte Bindung zu „ihrer“ Hochschule aufzubauen?

Im Rahmen unserer diesjährigen Frühjahrssitzung des Fachbeirats Hochschulbau von HIS-HE haben wir uns genau dieser Frage gewidmet: Wie kann die Hochschule als Lernort strategisch gedacht und gestaltet

werden? Neben anregenden Impulsen zur Campusentwicklung hatten wir die Gelegenheit, in Rostock konkrete Lernorte zu erleben und Gestaltungsansätze vor Ort zu erkunden. Vier Erkenntnisse möchte ich festhalten.

Erkenntnis 1: Lernorte sind immer Ausdruck einer Lernkultur

Den Einstieg lieferte – etwas unfreiwillig, aber eindrucklich – der Tagungsort selbst: ein klassischer Hörsaal in der Universitätsmedizin Rostock. Steil ansteigendes Gestühl, knappe Ablageflächen, kaum Steckdosen. Für medizinische Vorlesungen mit Anschauung durchaus funktional. Für interaktiven Austausch in einer Fachrunde weniger. Hinzu kommt ein Phänomen, das Lehrende kennen dürften: Die vorderen Reihen bleiben frei – verständlich, wenn man keinen steifen Nacken riskieren möchte. Die Folge ist eine strukturell erzwungene Distanz zwischen Vortragenden und Publikum.

Diese kleine Anekdote steckt voller Erkenntniswert. Räume sind nie neutral. Sie ermöglichen bestimmtes

Dr. Grit Würmseer ist seit Oktober 2023 geschäftsführende Vorständin beim HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. Ihre Schwerpunkte liegen in der strategischen Hochschulentwicklung und der Organisationsberatung. | wuermseer@his-he.de, <https://his-he.de> | Foto: T & T Fotografie

Verhalten – und verhindern anderes. Der klassische Hörsaal ist auf Instruktion ausgelegt: eine Person trägt vor, viele hören zu. Doch die Anforderungen an Hochschullehre haben sich verändert. Future Skills, kollaboratives Lernen, der vielzitierte „Shift from Teaching to Learning“ – all das erfordert offenere Settings, in denen Wissen nicht nur übertragen, sondern gemeinsam erarbeitet wird.

Wer also Anforderungen an Lehr- und Lernräume definieren will, muss zuerst das Bildungsverständnis klären. Erst dann lassen sich daraus die unterschiedlichen Lernsettings und ihre räumlichen Voraussetzungen ableiten.

Erkenntnis 2: Im Bestand braucht es minimalinvasive Lösungen

Gleichzeitig gilt: Wir bauen in den seltensten Fällen auf der grünen Wiese. Und aus Nachhaltigkeitsgründen sollten wir Neubauten auch gar nicht unbedingt anstreben. Die Herausforderung besteht darin, Bestandsgebäude so weiterzuentwickeln, dass sie neuen Nutzungsanforderungen gerecht werden – ohne sie grundlegend umzubauen.

Beispiele, wie das gelingen kann, gibt es: Grün- und Außenflächen, die als Lernorte mitgedacht werden. Verkehrsflächen, die durch clevere Planung – etwa Fluchtwege über Außentreppen – nutzbar gemacht werden. Seminarräume, die außerhalb der Lehrveranstaltungen für das Selbststudium geöffnet werden. Ein besonders anschauliches Beispiel für diesen minimalinvasiven Wandel ist die Bibliothek. Lange Zeit primär Ort der Buchaufbewahrung – dicht bestückte Regale, Karteikästen, Lesesaalstille –, erlebt sie an vielen Hochschulen gerade eine stille Revolution. Wo

physische Bestände digitalisiert oder ausgelagert werden, entstehen freigeräumte Flächen. Und damit: neue Möglichkeiten. Einzelarbeitsplätze, Gruppenräume, informelle Sitzzonen – ohne einen einzigen Neubau. Die Bibliothek wird vom Bücherarchiv zum Lernzentrum. Die eine Universallösung gibt es dabei nicht. Was es braucht, ist eine genaue Kenntnis des Bestands: der baulichen Gegebenheiten, der rechtlichen Spielräume – und der tatsächlichen Nutzungsgewohnheiten von Studierenden und Wissenschaftler:innen.

Erkenntnis 3: Fläche wird bereitgestellt – Lernraum wird geschaffen

Eine Fläche ist noch kein Lernraum. Ein Lernraum entsteht erst durch Nutzung und Aneignung – wenn Studierende und Lehrende einen Ort entsprechend ihrer Bedarfe und Präferenzen bespielen können. Dann wird aus Quadratmetern ein Ort mit Identität.

Dafür reicht es nicht, Türen aufzuschließen. Es braucht auch die richtige infrastrukturelle Ausstattung. Hochschulvertreter:innen weisen zu Recht darauf hin, dass die sogenannte Erstausrüstung – also das, was Räume erst nutzbar macht – bei lernkulturellen Veränderungen mitgedacht werden muss. Gemeint ist nicht zwingend Hightech: Es geht um flexibel verschiebbares Mobiliar, das Gruppenarbeit ebenso ermöglicht wie konzentriertes Einzellernen. Um ausreichend Steckdosen. Um eine medientechnische Grundausstattung, die funktioniert.

Die Erfahrung zeigt: Entscheidend ist nicht der Hochglanz, sondern das Baukastenprinzip. Räume, die schnell und einfach umgestaltet werden können – für Gruppenarbeit, für Ruhezeiten, für Präsentationen –, werden tatsächlich genutzt. So werden Lernräume zu Möglichkeitsräumen.



Neue Lernraumkonzepte sind keine rein baulichen Projekte. Sie sind Change-Prozesse. Und wie alle Veränderungsprozesse gelingen sie nur, wenn die Menschen mitgenommen werden, die diese Räume täglich nutzen “

Erkenntnis 4: Multifunktionalität erfordert Mut zum Wandel

Neue Lernraumkonzepte – gerade im Bestand – sind keine rein baulichen Projekte. Sie sind Change-Prozesse. Und wie alle Veränderungsprozesse gelingen sie nur, wenn die Menschen mitgenommen werden, die diese Räume täglich nutzen.

Das gilt besonders dort, wo ungewohnte Nutzungsformen in etablierten Orten eingeführt werden: in Bibliotheken, Mensen, Foyers. Bedenken vor Vandalismus, erhöhtem Reinigungsaufwand oder Lärm sind keine Ausreden – sie sind legitime Einwände, die ernst genommen werden müssen. Ebenso die organisatorische Frage, wie Umbaumaßnahmen im laufenden Betrieb bewältigt werden können.

Zugleich gilt: Räume, die nicht genutzt werden, verfehlen ihren Zweck – unabhängig davon, wie gut sie geplant wurden. Ein Satz aus unserer Runde hat mich dabei besonders nachdenklich gemacht: „Wir haben jetzt einen Raum für studentisches Selbstlernen – dummerweise in einem Gebäudebereich, in dem nie Studierende sind.“ Ein teures Lehrstück darüber, dass Lernräume nicht nur gut ausgestattet, sondern auch gut verortet sein müssen – im physischen wie im sozialen Sinn. Ein vielversprechender Ansatz, um genau das zu verhindern, kommt dabei bisweilen aus der Hochschule selbst: Studierende entwickeln im Rahmen von Seminarprojekten Nutzungskonzepte für konkrete

Lernorte – als echte Gestaltungsaufgabe, nicht als Planspiel. Was auf den ersten Blick wie eine didaktische Spielerei wirkt, hat handfeste Vorteile. Studierende kennen die Orte, die sie täglich nutzen (oder meiden). Sie wissen, wo es zu laut ist, wo es zieht, wo niemand hingeht und warum. Dieses implizite Nutzungswissen ist für Planungsprozesse Gold wert – und wird in klassischen Top-down-Verfahren regelmäßig verschenkt. Zugleich steigt die Akzeptanz: Wer an der Gestaltung beteiligt war, identifiziert sich mit dem Ergebnis. Hochschulen, die diesen Weg gehen, gewinnen also doppelt – sie erhalten praxisnahe Konzeptideen und verankern gleichzeitig das Bewusstsein für den eigenen Lernort in der Studierendenschaft. Voraussetzung ist, dass die Ergebnisse solcher Projekte nicht in der Schublade verschwinden, sondern in Planungsprozesse einfließen. Sonst verpufft der Effekt – und das Vertrauen gleich mit.

Fazit: Vom Flächenproblem zur Gestaltungsaufgabe

Flächensuffizienz und knappe Budgets zwingen Hochschulen zum Nachdenken – das ist die Realität. Aber in dieser Notwendigkeit steckt auch eine Chance: der Anlass, Lernorte grundlegend neu zu denken. Nicht als Verwaltungsaufgabe, sondern als strategische Gestaltungsaufgabe. Wer dabei Bildungsverständnis, Bestandskenntnis und Nutzer:innenperspektive zusammenbringt, kann aus vorhandener Fläche echten Mehrwert schaffen – für Studierende, für Lehrende und letztlich für die Hochschule als Ort, an dem man gerne ist. //