

# Stakeholdermap "Zukunftsfähige Lernräume"

Transferprodukt der Community of Practice  
"Zukunftsfähige Lernräume" 2024

Kontakt: [lernraum\[at\]hs-worms.de](mailto:lernraum[at]hs-worms.de)



## Willkommen im Lernraumgestaltungsprozess!

*"Zukunftsfähige Lernräume an einer Hochschule zu entwickeln, ist herausfordernd, aber spannend zugleich. Viele Stakeholder, viele Ideen und komplexe Entscheidungsprozesse. Im komplexen und volatilen Umfeld der zukunftsorientierten Lernraumgestaltung nehmen Lernraumentwickler:innen – oder auch ganze Lernraum-Teams – eine besondere Rolle ein. Als Prozessbegleiter:innen vernetzen sie die verschiedenen Beteiligten, moderieren die dabei notwendigen Aushandlungsprozesse zwischen den Stakeholdergruppen, bündeln wichtige Informationen und unterstützen die Nutzer:innen, Anforderungen zu identifizieren und Lösungen zu finden" (Prill et al. 2024).*

Im Rahmen der Community of Practice "Zukunftsorientierte Lernräume" wurde diese Stakeholdermap für Lernraumentwickler:innen erstellt. Ziel ist es, die wesentlichen Stakeholder des Lernraumgestaltungsprozesses zu identifizieren, deren Bedarfe besser zu verstehen und sie gewinnbringend einzubinden. Auf den folgenden Seiten finden Sie eine kurze Einführung sowie eine Hilfestellung zur Erstellung Ihrer individuellen Stakeholdermap und ein von der Community erarbeitetes Beispiel.

Viel Erfolg bei Ihrem spannenden Vorhaben!



## Was ist eine Stakeholdermap und wie wird sie erstellt?

Eine Stakeholdermap bietet eine visuelle Übersicht aller relevanten Stakeholder eines Projekts. Unter dem Begriff „Stakeholder“ werden, in Anlehnung an Freeman (2010), Gruppen und Individuen verstanden, die Einfluss auf ein geplantes Vorhaben ausüben können oder durch das Projekt oder seine Ergebnisse beeinflusst werden. Eine Stakeholdermap hilft dabei, Prioritäten bei der Projekteinbindung zu setzen und den Grad der Einbindung der jeweiligen Stakeholder zu planen. Die Grundlagen dafür werden in einer Stakeholderanalyse erarbeitet (s. Deutsches Institut für Normung e.V., 2009; Krips, 2017).

Die Stakeholderanalyse lässt sich grob in drei Abschnitte unterteilen (Krips, 2017), die ergänzende Erstellung von Empathy Maps (Schritt 3), kann dabei vertiefende Erkenntnisse liefern:

1. Stakeholder identifizieren & visualisieren
2. Stakeholder bewerten & einordnen
3. (optional) "Empathy Map" erstellen
4. Kommunikationsstrategie festlegen

Die einzelnen Schritte sind auf den folgenden Seiten näher erläutert und mit Beispielen hinterlegt.

### Tipps für die Erstellung

1. Beziehen Sie verschiedene Stakeholder in die Erstellung ein, um eine möglichst breite Sichtweise zu erhalten
2. Nutzen Sie Tools wie (Online-)Whiteboards, Mindmapping-Software oder einfache Diagramme, um die Map übersichtlich zu gestalten



## Schritt 1: Stakeholder identifizieren & visualisieren

Sammeln Sie alle Personen, Gruppen oder Organisationen, die direkt oder indirekt vom Projekt betroffen sind.

Mögliche Fragen (in Anlehnung an Kuster et al., 2019):

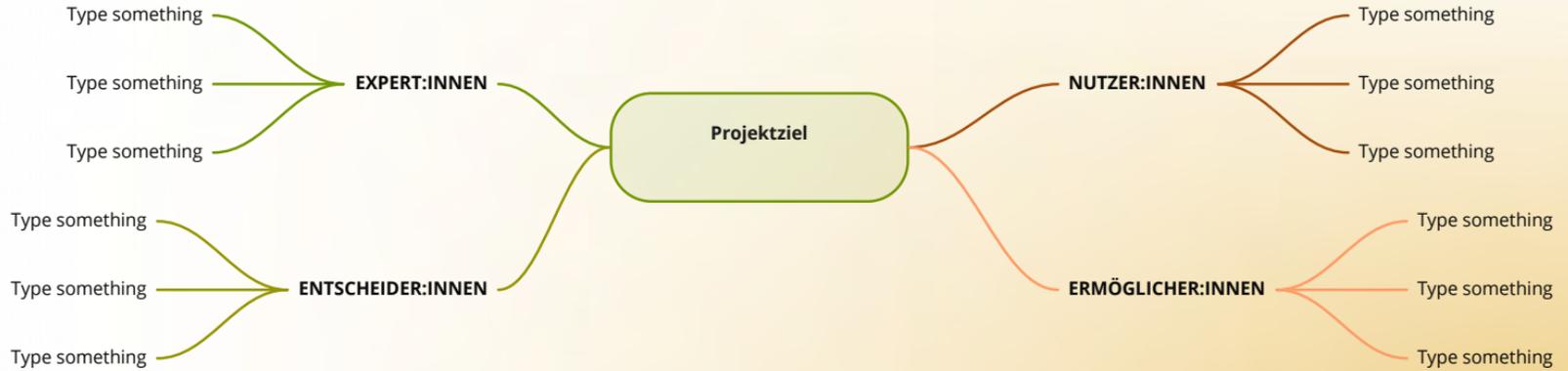
1. Wer kann auf das Projekt Einfluss nehmen (z.B. Hochschulleitung, Projektleiter)?
2. Wer braucht die Projektergebnisse (z.B. Endnutzer, administrative Bereiche)?
3. Wer kann den Projekterfolg fördern oder hemmen? (z.B. Ministerien, externe Partner)
4. Auf welche Personen(-gruppen) wirken sich Einführung und Nutzung aus, z.B. durch Ressourcenallokation, veränderte Aufgaben/Zuständigkeiten, veränderte Prozesse (z.B. IT-Team, (Möbel-)Lieferanten)?

Visualisieren Sie die Stakeholder in einer Mindmap, z.B. wie auf der nächsten Seite dargestellt.



# Schritt 1: Stakeholder identifizieren & visualisieren

## Stakeholder Mindmap



Cluster in Anlehnung an Kolbert (2023)



## Schritt 2: Stakeholder bewerten & einordnen

Beantworten Sie für jeden zuvor gelisteten Stakeholder die folgenden Fragen:

**1. Interesse am Projekt:**

Wie sehr beeinflusst das Projekt den Stakeholder, oder wie stark ist dessen Engagement?

**2. Einfluss auf das Projekt:**

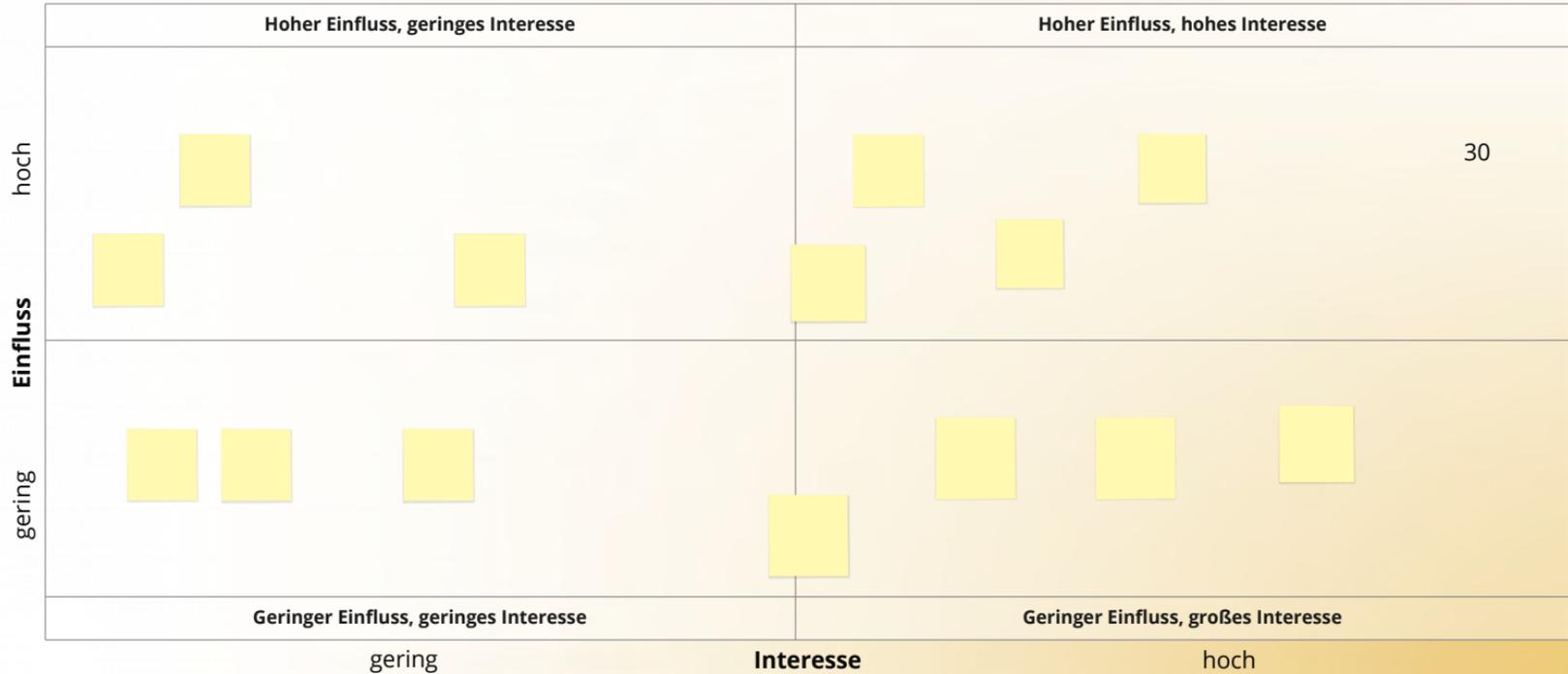
Welche Macht oder welchen Einfluss hat der Stakeholder, um Entscheidungen zu treffen oder den Projektverlauf zu beeinflussen?

Ordnen Sie die Stakeholder in ein Einfluss-Interesse-Diagramm (Krips, 2017) ein:

- Hoher Einfluss, hohes Interesse: Schlüsselakteure – eng einbinden und regelmäßig informieren
- Hoher Einfluss, geringes Interesse: Machtpromotoren – strategisch einbinden, nur wichtige Informationen teilen
- Geringer Einfluss, hohes Interesse: Unterstützer – auf dem Laufenden halten und motivieren
- Geringer Einfluss, geringes Interesse: Beobachter – minimal informieren

## Schritt 2: Stakeholder bewerten & einordnen

### Einfluss-Interesse-Diagramm



Einfluss-Interesse-Diagramm (angelehnt an Krips, 2017)



## Schritt 3: (Optional) Empathy Maps erstellen

Empathy Maps helfen dabei, die unterschiedlichen Perspektiven der Stakeholder besser zu verstehen und ihre Bedürfnisse und Erwartungen im Kontext des Projekts zu analysieren. Die Erkenntnisse können einen wesentlichen Beitrag zur Erstellung von Stakeholder-Personas, hypothetischen Archetypes der realen Stakeholdergruppen, liefern (Ferreira, 2015). Folgende Schritte bzw. Fragestellungen können bei der Erstellung behilflich sein:

### (1) Role/ Task

Beschreiben Sie die Funktion/ die Rolle des Stakeholders im Projekt oder an der Hochschule (z.B. *strategische Ausrichtung der Hochschule; Planung und Durchführung von Lehrveranstaltungen*)

### (2) Say or Do (Was sagt und tut der Stakeholder?)

Notieren Sie typische Aussagen oder beschreiben Sie typische Handlungen des Stakeholders im Projekt (z.B. *„Wir brauchen eine schnelle Umsetzung.“; Teilnahme an Meetings, Bereitstellung von Daten, Erteilen von Genehmigungen*)

### (3) Think & Feel (Was denkt oder fühlt der Stakeholder?)

Notieren Sie die Überlegungen und Emotionen, die der Stakeholder möglicherweise hat, aber nicht unbedingt ausspricht (z.B. *Unsicherheit, Frustration, Zufriedenheit; „Ist das wirklich die beste Lösung?“; „Das erzeugt sicher Mehraufwand für mich.“*)

### (4) Hear (Was hört Stakeholder ?)

Notieren Sie die Dinge, die der Stakeholder möglicherweise im Kontext des Projekts hört (z.B. *Lob und/ oder Beschwerden von Studierenden; „Die Technik funktioniert nicht“; Feedback von Lehrenden*)



### **(5) See (Was sieht der Stakeholder?)**

Notieren Sie die Dinge, die der Stakeholder im Kontext des Vorhabens beobachtet/ sieht (z.B. *den Zustand der Lehrräume, überfüllte oder ungenutzte Lehrsäle*)

### **(6) Pains (Was sind die Herausforderungen oder Probleme?)**

Listen Sie die Hindernisse und Herausforderungen auf, die der Stakeholder hat (z.B. *Zeitdruck, fehlende Ressourcen, mangelnde Transparenz*)

### **(7) Gains (Welche Vorteile erwartet der Stakeholder?)**

Identifizieren Sie die Ziele, Wünsche und den Mehrwert, den der Stakeholder aus dem Projekt ziehen möchte (z.B. *bessere Lehre; bessere Zusammenarbeit*)

### **(8) Ableitung: Einbindung in das Projekt**

Bestimmen Sie, basierend auf den bisherigen Erkenntnissen, wie der Stakeholder am besten in das Projekt eingebunden werden kann (z.B. *enger Austausch bei Entscheidungsprozessen; klare und regelmäßige Kommunikation; Bereitstellung von Schulungen oder Ressourcen*)

#### **Tipps:**

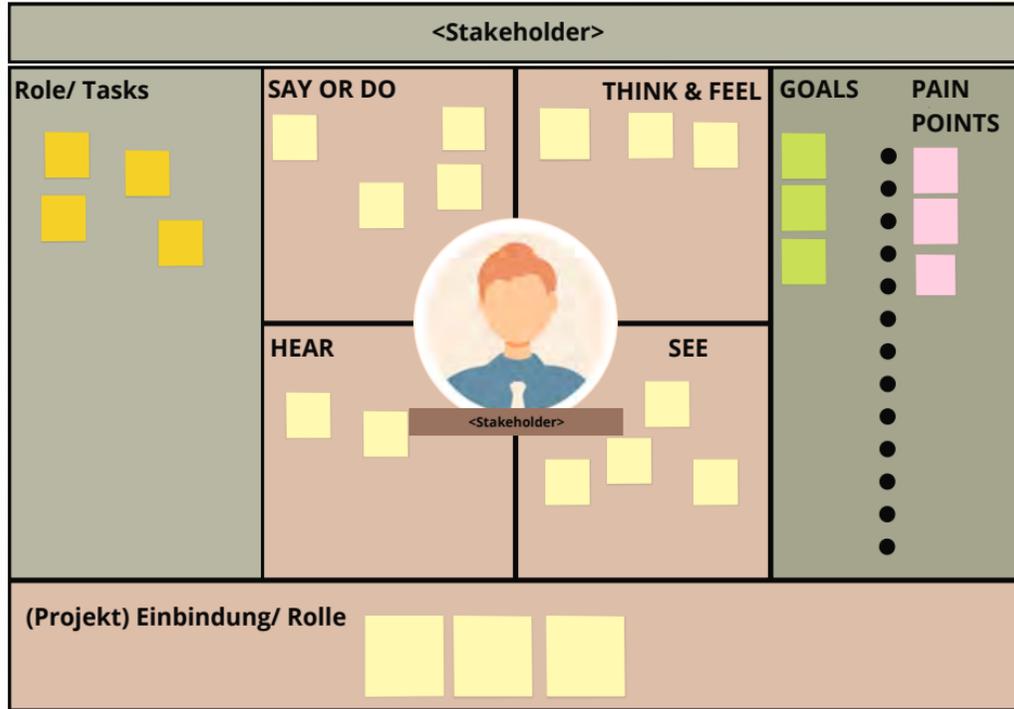
1. Nutzen Sie Interviews, Workshops oder Beobachtungen, um die Informationen zu sammeln
2. Arbeiten Sie im Team, um eine möglichst umfassende Perspektive zu erhalten
3. Visualisieren Sie die Empathy Map übersichtlich, z.B. anhand des Templates auf der nächsten Seite; passen Sie das Template gern auf Ihre Bedürfnisse/ Inhalte an

Die Empathy Map ist ein **lebendiges Dokument und sollte regelmäßig aktualisiert werden**, wenn sich die Anforderungen oder Perspektiven des Stakeholders ändern.



### Schritt 3: (Optional) Empathy Maps erstellen

#### Empathy Map Template



in Anlehnung an Ferreira (2015), Design: Miro



## Schritt 4: Kommunikationsstrategie festlegen

Entwickeln Sie auf Basis der Stakeholdermap eine Kommunikations- und Einbindungsstrategie. Folgende Fragen können dabei behilflich sein:

- *Wer muss worüber informiert werden? Was ist das Ziel der Kommunikation?*
- *Was sind die genauen Inhalte?*
- *Wie oft/ in welchen Intervallen erfolgt die Kommunikation?*
- *Über welche Medien/ welche Kommunikationskanäle erfolgt die Kommunikation?*
- *Wer ist für die Kommunikation verantwortlich?*
- *Welche Stakeholder benötigen ggf. besondere Aufmerksamkeit (z. B. regelmäßige Meetings, Workshops)?*

In der Literatur finden sich hierzu bereits allgemeine Empfehlungen (Krips, 2017; Kuster et al., 2019), die ggf. adaptiert werden können, wie beispielsweise das Informieren der Stakeholder über den Projektstand durch quartalsweise Newsletter-Mails oder das Einbeziehen der Stakeholder in Regelterminen. Das Transferprodukt "Cheat Sheet" (inkl. Kommunikationsleitfaden) der Community of Practice kann Ihnen darüber hinaus Anregungen für die gezielte Kommunikation im Kontext Lernraumgestaltung geben.

**Aber Vorsicht!** Auch hier gilt: Die Anforderungen oder Perspektiven der Stakeholder können sich im Laufe des Projekts ändern. Überprüfen und aktualisieren Sie die Stakeholdermap mit all ihren Bestandteilen daher regelmäßig auf Aktualität.

**Die Stakeholdermap ist ein lebendiges Dokument!**



## Schritt 4: Kommunikationsstrategie festlegen

Kommunikationsmaßnahmen basierend auf dem Einfluss-Interessen-Diagramm

Hoher Einfluss, geringes Interesse	Hoher Einfluss, hohes Interesse
<b>Machtpromotoren - Strategisch einbinden, nur wichtige Informationen teilen</b>  [Kommunikationsmaßnahmen]	<b>Schlüsselakteure - Eng einbinden und regelmäßig informieren</b>  [Kommunikationsmaßnahmen]
<b>Beobachter - minimal informieren</b>  [Kommunikationsmaßnahmen]	<b>Unterstützer - auf dem Laufenden halten, einbinden und motivieren</b>  [Kommunikationsmaßnahmen]
Geringer Einfluss, geringes Interesse	Geringer Einfluss, großes Interesse

## Stakeholdermap Beispiel

Die nachfolgenden Inhalte, wie die Stakeholdermap, die Klassifizierung der Stakeholder sowie die Empathy Maps wurden im Rahmen der Community of Practice "Zukunftsfähige Lernräume" beispielhaft erarbeitet. Die Community of Practice setzte sich aus fünf Challenger:innen sowie zehn Expert:innen aus verschiedenen Hochschulen und Fachbereichen zusammen, die über einen Zeitraum von 1,5 Jahren gemeinsam an fünf zentralen Herausforderungen (Challenges) im Kontext der Lernraumgestaltung gearbeitet haben. Ziel war es, durch den Austausch von Wissen und Praxiserfahrungen praxisorientierte Lösungsansätze zu entwickeln und diese kollaborativ zu erproben.

Die Stakeholdermap basiert auf den gesammelten Erfahrungen der Community of Practice während der Projektlaufzeit, wurde in verschiedenen Iterationen erarbeitet und durch ein Steering Board getestet. Die Daten wurden jedoch nicht wissenschaftlich fundiert erhoben und erheben somit weder Anspruch auf Vollständigkeit, noch auf Generalisierbarkeit, Validität oder Reliabilität.

Als Orientierungsmaterial für Lernraumgestalter:innen kann die Stakeholdermap dennoch helfen, den eigenen Lernraumgestaltungsprozess zu gestalten und dabei für Transparenz, gezielte Kommunikation sowie eine effektivere Einbindung von Stakeholdern in das Projekt zu sorgen.

Nutzen Sie die dargestellten Beispiele gern als Grundlage für Ihren eigenen Gestaltungsprozess und passen Sie die Inhalte, jeweiligen Rollen und deren Einbindung nach Ihren eigenen Erfahrungen und Bedürfnissen an.

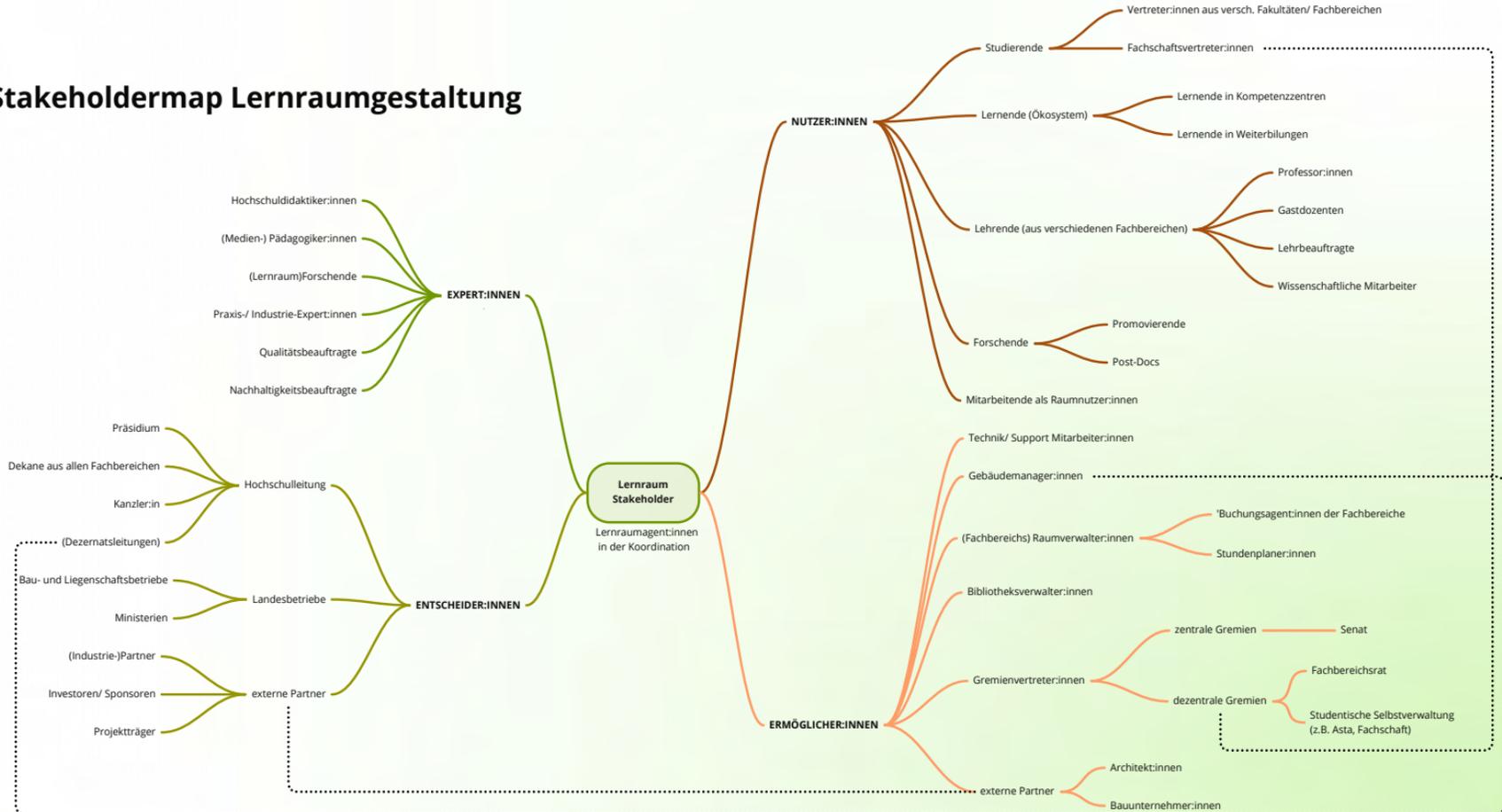


## **(1) Stakeholder identifizieren & visualisieren**

Welche Stakeholder gibt es im Kontext Lernraumgestaltung?



# Stakeholdermap Lernraumgestaltung



basierend auf Kolbert, L. (2023): Mit Stakeholderansätzen zu zukunftsorientierten Lernräumen, in: Strategie digital. Magazin für Hochschulstrategien im Digitalen Zeitalter, Ausgabe #04, September 2023, erreichbar unter: [https://hochschulforumdigitalisierung.de/wp-content/uploads/2024/08/SD04\\_Mit-Stakeholderansätzen-zu-zukunftsorientierten-Lern-räumen.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/wp-content/uploads/2024/08/SD04_Mit-Stakeholderansätzen-zu-zukunftsorientierten-Lern-räumen.pdf) (letzter Zugriff: 21.01.2025)

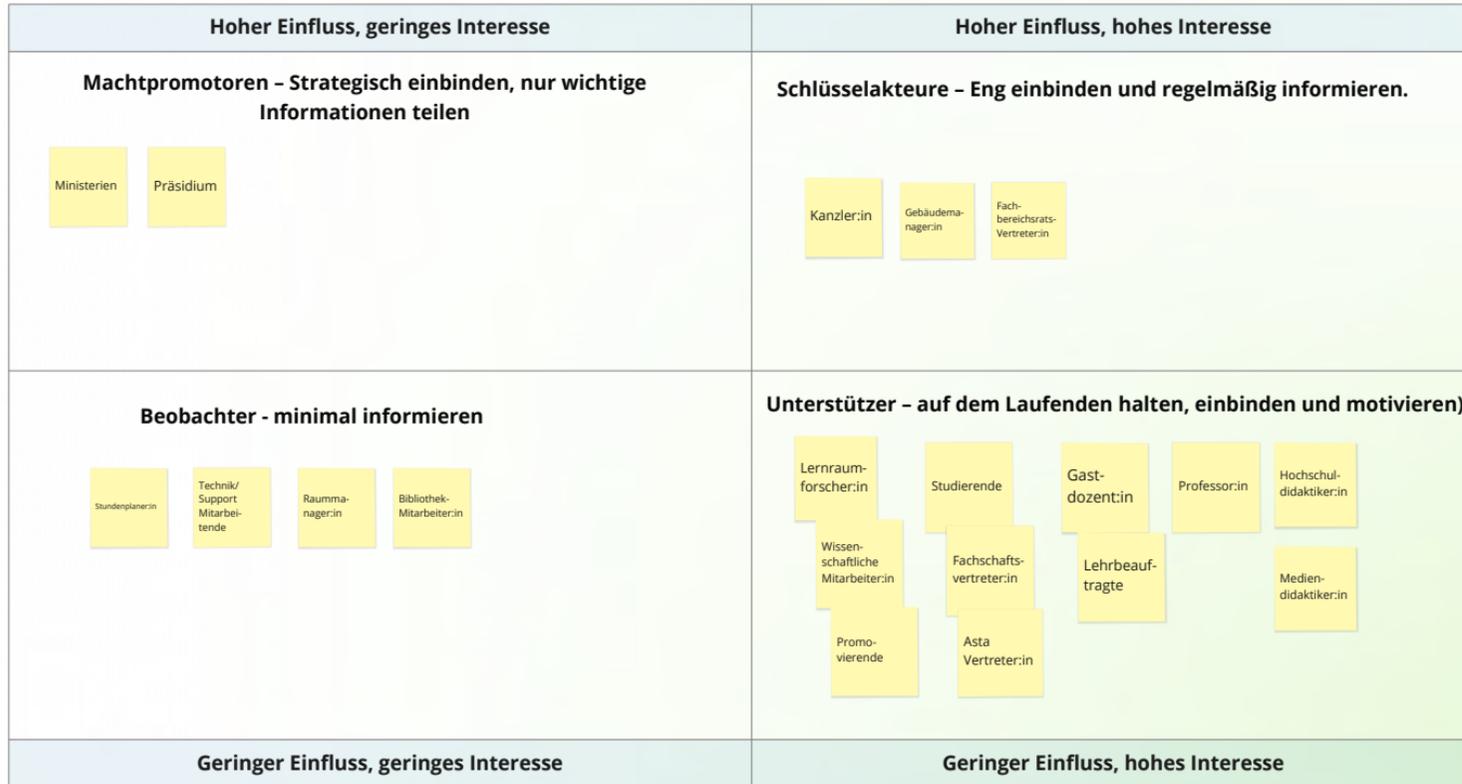


## (2) Stakeholder bewerten & einordnen

Wie sehr beeinflusst das Projekt den Stakeholder, oder wie stark ist dessen Engagement?

Welche Macht oder welchen Einfluss hat der Stakeholder, um Entscheidungen zu treffen oder den Projektverlauf zu beeinflussen?

# Einfluss-Interesse-Diagramm Lernraumgestaltung



Einbindung individuell/ je nach Projektstand



### **(3) Empathy Maps**

Welche Erfahrungen, Bedürfnisse und Erwartungen haben die Stakeholder im Kontext Lernraumgestaltung?

# Expert:innen

## Persona





# (Medien-) Pädagogiker:in

## Role/ Tasks

Evaluierung und Verbesserung der aktuellen Lernumgebung an der Hochschule

Zusammenarbeit mit Lehrkräften, IT-Spezialisten und Architekt:innen zur Gestaltung moderner Lernumgebung

Prüfung der Nutzung und Effektivität neuer Lernumgebungen und Anpassung bei Bedarf

Entwicklung und Durchbildung von Schulungen für Dozent:innen zur Nutzung neuer Technologien und Raumkonzepte

## SAY OR DO

"Die Integration von innovativen Lernmethoden ist für den Erfolg der Studierenden entscheidend"

"Wir müssen sicherstellen, dass unsere Lernumgebung flexibel und technologisch innovativ sind"

Arbeiten eng mit Lehrkräften und Studierenden zusammen, um deren Bedürfnisse und Herausforderungen zu verstehen

## HEAR

Feedback von Dozent:innen über die Effektivität verschiedener Lernmethoden und Raumkonzepte

Anforderungen und Erwartungen der Hochschulleitung bezüglich der Modernisierung von Lernräumen

Erkenntnistiefe und Einflüsse von Bildungspartnern und anderen Hochschulen

## THINK & FEEL

Widerstände vor Lernräume gestalten, die die Eigenheiten der Studierenden und die Lernprozesse der Studierenden berücksichtigen

Zufriedenheit, wenn diese Lernumgebungen gut angenommen und effektiv genutzt werden

Frustration über begrenzte Ressourcen und Widerstände gegen Veränderungen

## SEE

Bedürfnis an multifunktionalen und technologieorientierten Lernräumen, die sich an verändernde Anforderungen anpassen

Regelmäßige Kommunikation und Zusammenarbeit mit anderen Pädagog:innen und Technologieexperten

Herausforderungen bei der Umsetzung von Veränderungen in bestehenden Strukturen und Räumen

## GOALS

Strategische Ziele und Visionen für die Lernumgebung entwickeln

Sicherstellen, dass die Anforderungen der digitalen Bildung vollständig erfüllt werden

Lernumgebungen schaffen, die die Zusammenarbeit und Innovation fördern

Gestaltung nachhaltiger physischer und digitaler Lernumgebungen

## PAIN POINTS

Begrenzte Budgets und Ressourcen für die Modernisierung und Erhaltung von Lernräumen

Widerstände gegen Veränderungen seitens der Fakultät und Verwaltung

Technologische Herausforderungen wie die Integration von neuen Technologien in bestehende Lernumgebungen



(Medien-) Pädagogiker:in

## (Projekt) Einbindung/ Rolle

aktives Einbringen aktueller Technologien und der daraus resultierender Anforderungen an den Raum ermöglichen

Zugriff auf Projektplattform (pull)

regelmäßige Updates zum Projektfortschritt (push)



# Lernraumforscher:in

## Role/ Tasks

Durchführung von empirischen Studien und Experimenten zur Evaluierung verschiedener Lernraumgestaltungen

Zusammenarbeit mit Architekt:innen, Pädagogen und Fachdidaktik:innen, um fundierte Empfehlungen zu entwickeln

Erstellung von Berichten und Präsentationen, um die Erkenntnisse der Untersuchungen und anderen Entscheidungsträgern zugänglich zu machen

Analysis und Veröffentlichung von Forschungsergebnissen zur Verbesserung zukünftiger Lernräume

## SAY OR DO

"Das Verständnis, wie verschiedene Lernraumgestaltungen ein bestimmtes Lernverhalten beeinflussen, ist essenziell!"

"Wir müssen die Effektivität moderner Lernumgebungen in unterschiedlichen Lernumgebungen untersuchen!"

Führen Studien und Experimente durch, um die besten Praktiken für zukünftige Lernräume zu identifizieren

## HEAR

Rückmeldungen von Studierenden und Lehrkräften über ihre Erfahrungen in verschiedenen Lernräumen

Identifizieren und Dokumentieren von anderen Einrichtungen, Einrichtungen und Hochschulen

Interviews und Fokusgruppen mit Studierenden über ihre Erfahrungen mit verschiedenen Lernraumgestaltungen

## THINK & FEEL

"Wie können wir innovative Lernumgebungen schaffen, die optimale Lernergebnisse garantieren?"

Erfahrung, wenn Lernumgebungen nicht zu bestimmten Verhaltensweisen der Lernenden führen

Wahrnehmungen bei der Bewertung von verschiedenen Lernumgebungen und der Durchführung von Experimenten

## SEE

Interdisziplinäre Zusammenarbeit mit Architekten, Pädagogen und Fachdidaktik:innen, um innovative Lernumgebungen zu entwickeln

Potenziale zur Verbesserung der Lernumgebungen durch neue Erkenntnisse und innovative Designs

Wahrnehmungen bei der Bewertung von verschiedenen Lernumgebungen und der Durchführung von Experimenten

## GOALS

Nachhaltig zukunftsfähige Lernräume gestalten

Den Einfluss der Lernumgebung auf das Lernen von Lehrenden und Studierenden untersuchen

Schrittweise, aber nachhaltig und zielorientiert die Lernumgebungen verbessern und anpassen

Optimierung der Lernumgebung, um die besten Ergebnisse zu erzielen

## PAIN POINTS

Einschränkungen durch begrenzte Budgetmöglichkeiten und Ressourcen

Widerstand gegenüber Veränderungen und Innovationen in bestehenden Lernumgebungen

Schwierigkeiten bei der Erhebung und Analyse von Daten zur Lernumgebung und -effektivität



Lernraumforscher:in

## (Projekt) Einbindung/ Rolle

aktives Einbringen aktueller aktueller Trends und Forschungsergebnisse und daraus resultierender Anforderungen an den Raum ermöglichen

Zugriff auf Projektplattform

aktive Beteiligung im Projekt



# Nutzer:innen

## Persona





# Fachschaftsvertreter:in

## Role/ Tasks

- Vertretung der Interessen und Bedürfnisse der Studierenden gegenüber der Hochschuleitung
- Organisation von Umfragen, Workshops und Diskussionsrunden zur Sammlung von Feedback
- Zusammenarbeit mit anderen Studierendenorganisationen und Fachschaften
- Überwachung und Nachverfolgung der Umsetzung studentischer Vorschläge und Initiativen
- Entwicklung und Präsentation von Vorschlägen zur Verbesserung der Lernumgebungen

## SAY OR DO

- "Möchte Lernräume und Umgebungen für einen Lernfortschritt und unseren Erfolg"
- "Wir möchten, dass die Hochschulleitung die Bedürfnisse der Studierenden ernst nimmt"
- Organisiere Treffen und Umfragen, um die Bedürfnisse und Wünsche der Studierenden zu erfassen

## THINK & FEEL

- Wir können es schaffen, dass die Lernmöglichkeiten des Betriebses oder Studierenden gerecht werden?
- Zufriedenheit, wenn studentische Vorschläge angenommen und umgesetzt werden
- "Ich habe „Leere“ und „Probleme“ des Betriebs werden Räume für die Fachschaft wieder geschaffen"
- Ich möchte Räume an meiner Uni mitgestalten
- Provision bei fehlender Meinung oder Unterstützung durch die Hochschulleitung

## GOALS

- s.B. "Studierende"
- Lernräume die optimal auf die Bedürfnisse der Studierenden zugeschnitten sind
- Verbesserung der Lernbedingungen und der allgemeinen Zufriedenheit der Studierenden
- Durchsetzen eigener Initiativen und Ideen zur Optimierung der Hochschuleinführung
- Gefühl von Verantwortlichkeit mit meiner Hochschule (Stimmungsgefühl, sichere Werte)
- Fachschaftsleiter:in als Home Base (regelmäßig und wiederholbar)

## PAIN POINTS

- s.B. "Studierende"
- Schwierigkeiten bei Kommunikation und Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung
- Begrenzte finanzielle Mittel und Ressourcen zur Umsetzung von Veränderungsvorhaben
- Schwierige Kommunikation über Fachschaftsgrößen hinaus
- mangelnde Beteiligung/ fehlendes Instrumentarium durch Studierende
- Fehlende Kontinuität und Verlässlichkeit



Fachschaftsvertreter:in

## HEAR

- Schüler:innen von Studierenden über die Erfahrungen und Bedürfnisse in den Lernräumen
- Trends und Best Practices von anderen Hochschulen und Bildungseinrichtungen
- Informationen und Erfahrungen von Hochschullehrern und Lehrenden

## SEE

- Verfügbare Bedürfnisse und Präferenzen der Studierenden bezüglich der Lernumgebungen
- Möglichkeiten zur Verbesserung und Modernisierung der bestehenden Lernräume
- Erfolge und Herausforderungen bei der Umsetzung studentischer Vorschläge

## (Projekt) Einbindung/ Rolle

- Feedback, Wünsche, Bedarfe, Ideen einholen und einbeziehen
- Aktive Einbindung in den Lernraumgestaltungsprozess
- z.B. Fachschaftsvertreter als Teil des Projekts
- Zugriff auf Informationsplattform
- regelmäßiges Lernraum-Feedback einholen (Surveys)
- Beteiligung an Umfragen zur Raumgestaltung
- Einbindung in partizipative Formate (Workshops)
- ...



# Professor:in

## Role/ Tasks

Entwicklung und Umsetzung neuer Lehrpläne und pädagogischer Konzepte

Anpassung der Lehre an die Bedürfnisse und Rückmeldungen der Studierenden

Förderung und Integration von Technologien und innovativen Lehrmethoden

Zusammenarbeit mit Kollegen und der Hochschulleitung zur Verbesserung der Lernumgebung

Bewertung und Weiterentwicklung der eigenen Lehrpraktiken

## SAY OR DO

"Die Gestaltung moderner Lernräume ist wesentlich für effektives Lernen und Lehren!"

"Wie lassen sich bestehende Lernräume umstrukturiert anpassen um die Studierenden zu fördern?"

Entwickelt und implementiert neue Lehrmethoden und Konzepte, um den Lernort zu verbessern

## HEAR

Feedback von Studierenden über deren Lern Erfahrungen und Bedürfnisse

Empfehlungen und Best Practices von Kollegen und Bildungsexperten

Anforderungen und Erwartungen der Universitätsleitung bezüglich der Lehrqualität

## THINK & FEEL

Lehre ist Kommunikation

Wie können wir unsere Lehrmethoden an die sich verändernden Lernbedürfnisse anpassen?

Freude, wenn Studierende aktiv am Unterricht teilnehmen und erfolgreich sind

Frustration bei unzureichender Unterstützung oder Ressourcen zur Umsetzung neuer Ideen

## SEE

Veränderte Lernstile und Bedürfnisse der Studierenden in den Klausuren

Möglichkeiten zur Nutzung neuer Technologien und digitaler Ansätze

Herausforderungen bei der Anpassung und Modernisierung der bestehenden Lernumgebungen

## GOALS

Lehrqualität und das Engagement der Studierenden durch innovative Lernumgebungen steigern

Wie kann das in verschiedenen Disziplinen erreicht durch innovative Ansätze erreicht werden?

Lehrerabhängigkeit und Gruppenarbeit fördern

## PAIN POINTS

Veraltete oder unflexible Lernräume, die moderne Lehrmethoden behindern

Mangel an finanziellen Mitteln und technologischen Ressourcen.

Widerstände gegen Veränderungen



Professor:in

## (Projekt) Einbindung/ Rolle

Feedback, Wünsche, Bedarfe, Ideen einholen und einbeziehen

Aktive Einbindung in den Lernraumgestaltungsprozess

Beteiligung an Umfragen zur Raumgestaltung

aktives Einbringen von Anforderungen an die Räumlichkeiten (Ist - Soll)

freiwillige Projekteinahme

regelmäßige Workshops zur Weiterentwicklung des Projekts

Zugriff auf Informationsplattform



# Gastdozent:innen

## Role/ Tasks

Erstellung und Präsentation von Lehrinhalten entsprechend den Anforderungen des Kurses

Anpassung der Lehre an die Bedürfnisse und Vorkenntnisse der Studierenden

Koordination mit Hauptdozenten und Fachbereichsleitern zur Abstimmung der Lehrinhalte

Integration von praktischen Beispielen und Erfahrungen in den Unterricht

Bewertung des eigenen Unterrichts und kontinuierliche Weiterentwicklung der Lehrpraxis

## SAY OR DO

"Die Anpassung an verschiedene Lernangelegenheiten ist entscheidend für eine effektive Lehre"

"Ich möchte den Studierenden praktische Einblicke und aktuelle Fachkenntnisse vermitteln"

Entwickelt und liefert Lehrinhalte gemäß den Anforderungen und Zielen des jeweiligen Kurses

## HEAR

Feedback von Studierenden über ihre Lernverfahren und Bedürfnisse

Anforderungen und Erwartungen der Unternehmensleitung bezüglich der Qualität des Gastvortrags

Empfehlungen und Anweisungen von Hauptdozenten und Fachbereichsleitern

Best Practices aus paralleler Tätigkeit in der Praxis und/ oder anderen Hochschulen

## THINK & FEEL

Wie kann ich den Studierenden am besten helfen, die Lernziele zu erreichen?

Prüfte, wenn die Studierenden Interesse zeigen und eine Gehörnung profitieren

Prüfte bei verschiedenen Methoden oder Ansätzen, um herauszufinden, was für die Studierenden am besten funktioniert

## SEE

Verliert in den Lehrplänen und Hintergründen der Studierenden in verschiedenen Kursen und Hochschulabstufen

Einblick in unterschiedliche Gegebenheiten an verschiedenen Einrichtungen

Herausforderungen bei der Anpassung an unterschiedliche Lehrmethoden und -umgebungen

Gelassenheit zur Integration von praktischen Beispielen und Erfahrungen in den Unterricht

## GOALS

Unterschiedliche Lernangelegenheiten und Lernziele werden erörtert und diskutiert

Lerninhalte und -methoden werden an die Bedürfnisse der Studierenden angepasst

Verbesserung der Qualität und Vielfalt des Bildungserfahrungen der Studierenden

## PAIN POINTS



Angemessene Zeit und Ressourcen für Vorbereitung und Durchführungen

Herausforderung an der Integration in die bestehende Lehrpraxis und Kultur

Mangelnde Flexibilität und Rückmeldung in Bezug auf den Erfolg des Gastvortrags



Gastdozent:innen

## (Projekt) Einbindung/ Rolle

Feedback, Wünsche, Bedarfe, Ideen einholen und einbeziehen

Aktive Einbindung in den Lernraumgestaltungsprozess

Einbringen von Erfahrungen aus der Praxis und/ oder anderen Hochschulen

aktives Einbringen von Anforderungen an die Räumlichkeiten (Ist - Soll)

Beteiligung an Umfragen zur Raumgestaltung



# Lehrbeauftragte

## Role/ Tasks

Einbringen praktischer Erfahrungen

Unterstützung in der Lehre durch die Vorbereitung von Lehrmaterialien und die Betreuung von Studierenden

## SAY OR DO

"Die Unterstützung der Studierenden bei ihrem Lernprozess ist im Mittelpunkt meiner Lehrtätigkeit"

"Ich strebe danach, praktische Einblicke und aktuelle Fachwissen zu vermitteln"

Entwickelt Lehrpläne und unterstützt Kurse gemäß den Anforderungen und Zielen des Fachbereichs

## HEAR

Feedback von Studierenden über ihre Lernerfahrungen und Bedürfnisse

Erfahrungen und Anweisungen von Hauptdozenten und Fachbereichsleitern

Anforderungen und Erwartungen der Universitätsleitung bezüglich der Qualität des Unterrichts

## THINK & FEEL

Wie kann ich den Studierenden am besten helfen, das Kursziel zu erreichen?

Freude, wenn die Studierenden Fortschritte machen und die Inhalte verstehen

Frustration bei unterrichteten Problemen oder Herausforderung am wachsenden des Unterrichts

## SEE

Wohlfühl in den Lernzeiten und Herangehen der Studierenden in verschiedenen Kursen

Überwindliche Lernumgebungen in Hochschule und Industrie

Möglichkeiten zur Integration von praktischen Beispielen und aktuellen Trends in den Unterricht

Herausforderungen bei der Anpassung an verschiedene Lehrmethoden und -materialien

## GOALS

Studierende bezüglich auf ihre berufliche Zukunft vorbereiten

Verständnis und die Fähigkeiten der Studierenden durch eigene Lehre verbessern

Lernumgebung an der Hochschule an Arbeitsumgebung in der Praxis orientieren

## PAIN POINTS

Kein Kontakt zur Forschung, was die Verbindung von Lehrgang und Lehrraum erschweren kann

Unzureichende Finanzierung der Lehrpläne und Lehrmaterialien

Keine geeignete Kommunikation und Koordination zwischen den verschiedenen Abteilungen der Hochschule



Lehrbeauftragte

## (Projekt) Einbindung/ Rolle

Feedback, Wünsche, Ideen einholen und einbeziehen

Aktive Einbindung in den Lernraumgestaltungsprozess

Einbringen von Erfahrungen aus der Praxis und/ oder anderen Hochschulen

aktives Einbringen von Anforderungen an die Räumlichkeiten (Ist - Soll)

Beteiligung an Umfragen zur Raumgestaltung



# Wissenschaftliche Mitarbeiter:in

## Role/ Tasks

- Durchführung von Forschungsprojekten entsprechend den Vorgaben der Vorgesetzten
- Unterstützung in der Lehre durch die Vorbereitung von Lehrmaterialien und die Betreuung von Studierenden
- Veröffentlichung von Forschungsergebnissen in wissenschaftlichen Zeitschriften und auf Konferenzen
- Kooperation mit anderen Wissenschaftlern und Kollegen zur Zusammenarbeit und Informationsaustausch
- Bewertung und Analyse von Daten sowie Interpretation von Forschungsergebnissen

## SAY OR DO

- "Die Unterstützung der Forschung und Lehre ist der Kern meiner Tätigkeit"
- "Ich erarbeite daran, innovative Ideen zu entwickeln und wissenschaftliche Erkenntnisse zu veröffentlichen"
- Führen Forschungsprojekte durch und unterstützen in der Lehre gemäß den Anweisungen der Vorgesetzten

## THINK & FEEL

- Wie kann ich dazu beitragen, die Forschungs- und Lehrziele unserer Einrichtung zu erreichen?
- Freude, wenn Forschungsprojekte erfolgreich abgeschlossen werden und neue Erkenntnisse generiert werden
- Frustation bei Rückschlägen oder Schwierigkeiten im Forschungsprozess

## GOALS

- Qualität der Lehre verbessern
- Qualität des Studentenerfolgs durch eigenen Beitrag verbessern

## PAIN POINTS

- Zeitmangel bezüglich der eigenen, aber auch institutionellen Herausforderungen
- Aggressive Mitarbeiter und Zeit für die Durchführung von Forschungsprojekten
- Herausforderung an der Integration von Forschung und Lehre in die Aktivitäten
- Druck, Ergebnisse in kurzer Zeit zu erzielen und zu veröffentlichen



Wissenschaftliche Mitarbeiter:in

## HEAR

- Feedback von Studierenden und Kollegen über Forschungs- und Lehraktivitäten
- Anweisungen und Erwartungen von Vorgesetzten bezüglich laufender Projekte

## SEE

- Potenziale für neue Forschungsansätze und -methoden in verschiedenen Fachgebieten
- Fortschritte und Entwicklungen in der wissenschaftlichen Gemeinschaft
- Herausforderungen und Chancen bei der Integration von Forschungsangeboten in die Lehre

## (Projekt) Einbindung/ Rolle

- Information über das Projekt und die potentiellen Ansprechpartner
- Aktive Einbindung in den Lernumgestaltungsprozess
- ggf. Publikation der Forschungs- und Projektergebnisse
- Information über das Projekt und die potentiellen Ansprechpartner
- wissenschaftliche Begleitung; gezielte Einbindung in bestimmte Workshops



# Promovierende & Post-Docs

## Role/ Tasks

Durchführung von Forschungsprojekten gemäß dem Promotionsprogramm und den Anweisungen der Betreuer

Verfassen von wissenschaftlichen Arbeiten und Dissertationen der Forschungsergebnisse

Koordination mit Betreuern und Kollegen zur Unterstützung und Zusammenarbeit im Forschungsprozess

Teilnahme an wissenschaftlichen Konferenzen und Fachtagungen zur Präsentation der eigenen Forschung

Analyse von Daten, Interpretation von Forschungsergebnissen und Ableitung von Schlussfolgerungen

## SAY OR DO

"Das Verfassen meiner Doktorarbeit ist der Schwerste meiner Arbeit an der Hochschule"

"Ich arbeite daran, neue Erkenntnisse zu generieren und wissenschaftliche Beiträge zu leisten"

Fähigkeit, Forschungsprojekte zu planen und wissenschaftliche Arbeiten gemäß den Anforderungen des Promotionsprogramms

## HEAR

Feedback von Betreuern und Kollegen über den Fortschritt der Forschungsarbeit

Anweisungen und Erwartungen der Betreuer bezüglich der Dissertation

Empfehlungen und Fachwissen von anderen Doktorand:innen und Forscher:innen

## THINK & FEEL

Frage, wann meine Promotion abgeschlossen werden kann

Wie kann ich meine Forschungsergebnisse präsentieren und wissenschaftliche Beiträge leisten?

Realisation der Anweisungen oder Schwierigkeiten im Forschungsprozess

## SEE

Potenziale für neue Forschungsfelder und -ansätze im eigenen Fachgebiet

Fortschritte und Herausforderungen in der wissenschaftlichen Literatur und Forschungsmethodik

## GOALS

Erreichung und Präsentation der eigenen Forschung

Verbesserung der beruflichen Chancen und Perspektiven

langfristige Sicherstellung wissenschaftlicher Qualität

Eigenen Weg für eine erfolgreiche akademische Karriere ebnen

## PAIN POINTS

Ziel- und Arbeitsdruck, um die Forschungsergebnisse innerhalb des Promotionsraums abzuschließen

Herausforderungen bei der Bewältigung von Forschungshindernissen und technischen Schwierigkeiten

Druck, die eigenen Forschungsergebnisse in wissenschaftlichen Publikationen zu veröffentlichen



Promovierende

## (Projekt) Einbindung/ Rolle

Information über das Projekt und die potentiellen Ansprechpartner:innen

Aktive Einbindung in den Lernraumgestaltungsprozess

Information über das Projekt und die potentiellen Ansprechpartner:innen

wissenschaftliche Begleitung; gezielte Einbindung in bestimmte Workshops

ggf. Publikation der Forschungs- und Projektergebnisse



# Entscheider:innen

## Persona



# Präsidium

## Role/ Tasks

Entwicklung und Umsetzung der Gesamtstrategie der Hochschule

Hochschulentwicklung

Förderung und Unterstützung von Investitionen in moderne Lernumgebungen

Stärkung der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Fakultäten und Abteilungen

Sicherstellung, dass die Bildungsangebote akkreditiert und wettbewerbsfähig sind

Vertretung der Hochschule auf nationaler und internationaler Ebene

Pflege von Beziehungen zu Alumni, Förderern und Partnerinstitutionen

Außenvertretung der Hochschule (Marking und Öffentlichkeitsarbeit)

Sicherstellung Campus- und Mitarbeiteraktivität

Haushalt- und Personalentwicklung

## SAY OR DO

Die Schaffung moderner Lernräume ist wesentlich für die Wettbewerbsfähigkeit unserer Hochschule!

"Die Förderung einer Kultur der Innovation und Exzellenz ist entscheidend für unseren Erfolg"

Advocacy: Vertretung der Interessen der Hochschule innerhalb der Hochschule und in externen Partnerschaften

"Chancen liegen in flexiblen Lern- und Ausbildungsprozessen."

Entscheidungsfindung: Treffen von wichtigen Entscheidungen in Bezug auf Strategie und Budgetzuweisung



Präsidium

## HEAR

Rückmeldungen von Verwaltung und Fakultäten/Instituten über rezessive Besprechungen und Ziele

Berichte und Progress von Abteilungsleitern und Zustorbürochefs

Vorstandsbefragungen/ Erhebungen, Einzelfall-Zugänge und strategischen Ziele der Stakeholder

Wahlrecht für Hochschullehrer\*innen und Studierenden\*innen

Neue Strategien, ein Berichtsjahr in der Lage und die Hochschullehrer\*innen

Zwecklagen und Anliegen von Studierenden über ihre Lernumgebungen

Transformationsbedarf an Hochschulen

## THINK & FEEL

Wie können wir sicherstellen, dass unsere Universität Vorkräfte in der Bildung bleibt?

"Lernräume sind ein Faktor für positive Rückmeldungen erhalten und wirksam sind"

Zufriedenheit, wenn neue Investitionen positive Rückmeldungen erhalten und wirksam sind

Neuauflagen bei der Hochschulen und langfristige Ziele sind und werden umgesetzt und Budgets berücksichtigen

denkt über langfristige Ziele und darüber was davon erreicht werden können

spürt die Last der Verantwortung, akademisch Standards aufrechtzuerhalten, den Ruf zu verlieren und die Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen

## SEE

Fortschritte in der Technologie und deren Einfluss auf die Bildung

Verfall in dem Lehr- und Lernstil der Fakultät und Studierenden

Erfolgreiche Beispiele moderner Lernräume an anderen führenden Hochschulen

Campusleben

Analysen von Einschulungsrate und Leistungsergebnis an der Hochschule

Lehrbewertungen

schnelle Entwicklung von Lernplattformen und die Anforderungen des Datenschutzes

## GOALS

Erhöhung der Qualität der Lehre und des Lernens

## PAIN POINTS

Verlorene Investitionen, die den Ressourcen nicht mehr gerecht werden

Widerstand gegen unvorhergesehene Veränderungen auf institutioneller Ebene

Nachrichten, finanzielle Ressourcen effektiv zu nutzen, um Investitionen zu fördern

Abnehmende Studierendenzahlen

steigender Wettbewerbs durch Online-Angebote

## (Projekt) Einbindungen/ Rolle

aktuell in die Entwicklung der Projektion/ des Ziels einbinden (z.B. in Form eines Interviews)

(geplante) Einbindung während des Projekts, z.B. durch Bereitstellung aktueller Informationen über den Projektstand

Benchmark auflegen (was machen andere Hochschulen)

Projekterfolge sichtbar machen

Bereits bestehende Good Practices und Pilotprojekte / Innovationsflächen an der Hochschule gut kommunizieren und etablieren (3 machen)

Roadmap aufzeigen

ist- Soll- Abweichung aufzeigen

Partizipativen Prozess entwickeln, Stakeholder als Mitgestalter, insbesondere Lehrkräfte und Studierende als Mitgestalter der Rolle, die sie haben



# Kanzler:in

## Role/ Tasks

Verantwortung für die finanzielle Gesamtstrategie der Hochschule

Verantwortung für Liegenschaften

Förderung und Verwaltung von Investitionen in moderne Lernumgebungen

Vertretung der Hochschule in finanziellen Angelegenheiten gegenüber Förderern und Partnern

Sicherstellung der effizienten Nutzung und Verteilung von Ressourcen

Verantwortung für Rechts- und Verwaltungsaufgaben

## SAY OR DO

"Die Entwicklung zukunftsfähiger Lernräume ist essenziell für die Weiterentwicklung unserer Hochschule"

Überwache die strategische und finanzielle Planung und sorg für die Ressourcensicherung für neue Lernumgebungen

"Effizientes Finanzmanagement ist entscheidend, um innovative Projekte zu realisieren"



Kanzler:in

## HEAR

Rückmeldungen von Verwaltungs- und Fakultätsmitgliedern über finanzielle und strategische Bedürfnisse

Berichte von Finanz- und Bildungsgremien über Trends und Investitionsmöglichkeiten

Anliegen und Erwartungen von Studierenden und deren Familien bezüglich der Lerninfrastruktur

## THINK & FEEL

Wie können wir unsere Ressourcen am besten einsetzen?

Zufriedenheit, wenn finanzielle Mittel effizient genutzt und Projekte erfolgreich abgeschlossen werden

Herausforderungen beim Balancieren von Budgetrestriktionen und Innovationsbedürfnissen

## SEE

Finanzielle Stärken und Budgetbereiche, die die Machbarkeit von Projekten bewahren

Herausforderungen und Chancen bei der Finanzierung und Umsetzung von Bauprojekten

Erfolgreiche Implementierungen moderner Lernräume an anderen Hochschulen

## GOALS

Steigerung der Attraktivität der Hochschule durch innovative Lernumgebungen

Erreichung der finanziellen Ziele der Hochschule

Erreichung der strategischen Ziele der Hochschule

Erreichung der operativen Ziele der Hochschule

Erreichung der langfristigen Ziele der Hochschule

Erreichung der kurzfristigen Ziele der Hochschule

Erreichung der mittelfristigen Ziele der Hochschule

Erreichung der langfristigen Ziele der Hochschule

Erreichung der kurzfristigen Ziele der Hochschule

Erreichung der mittelfristigen Ziele der Hochschule

Erreichung der langfristigen Ziele der Hochschule

## PAIN POINTS

Einschränkungen durch begrenzte finanzielle Mittel und Budgetkürzungen

Widerstände gegen größere Investitionen und notwendige Veränderungen

Koordination komplexer Projekte und Sicherstellung der fristgerechten Umsetzung

## (Projekt) Einbindung/ Rolle

besonders hohe Entscheidungsgehalt besonders wichtige Einbindung

in Entwicklung der Projektvision/ des Ziels einbinden

aktuelle Informationen über den Projektstand bereit stellen

Benchmark aufzeigen (was machen andere Hochschulen)

Projekterfolge sichtbar machen

Bereits bestehende Good Practices und Pilotflächen / Innovationsflächen an der Hochschule gut lokalisieren/ sichtbar und erlebbar (3 machen)

Partizipativen Prozess anleiten/ Stakeholder als Mitgestalter/ insbesondere Lehrende und Studierende einbinden/ die sie nutzen

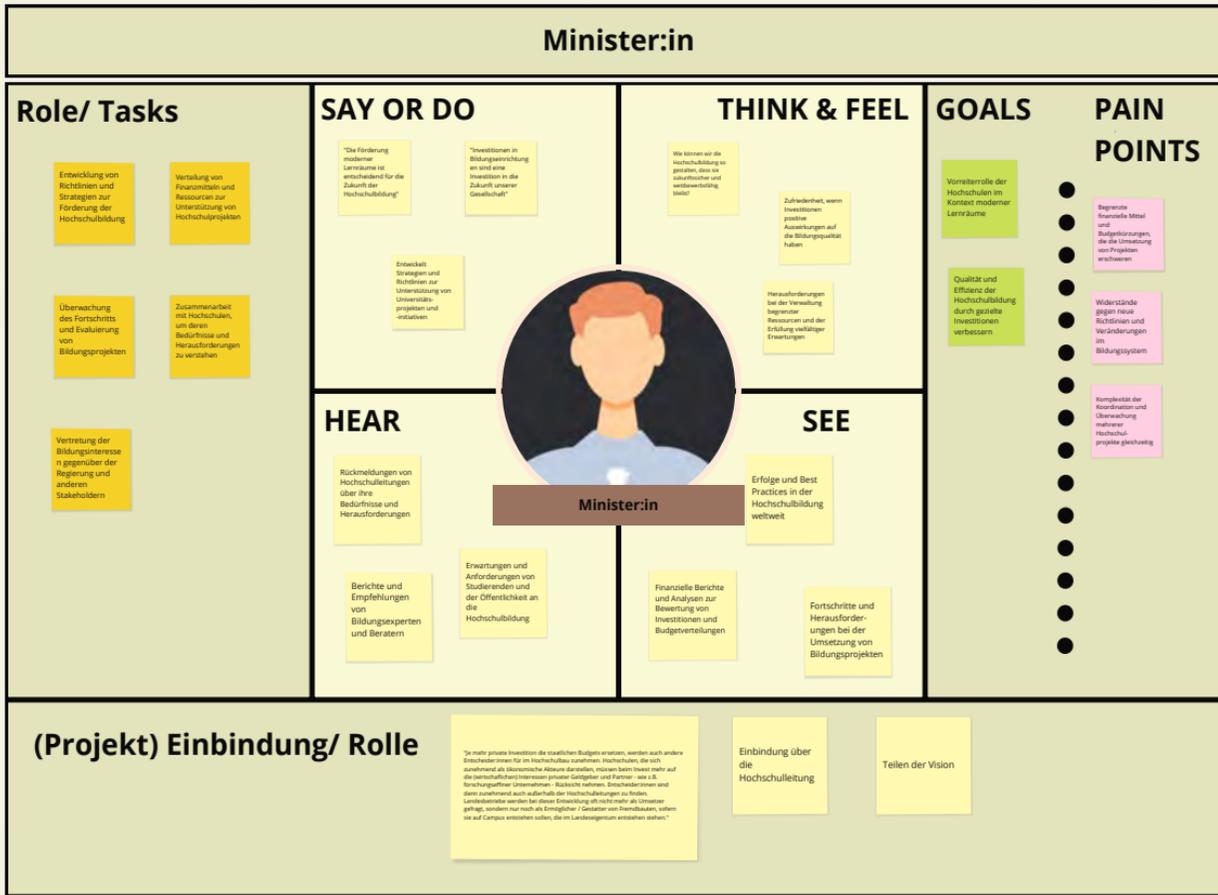
Roadmap aufzeigen

Ist-Soll-Abweichung aufzeigen

Stärkung der Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule durch strategische Investitionen

Erreichung der operativen Ziele der Hochschule





# Ermöglicher:innen

## Persona





# Technik/ Support Vertreter:in

## Role/ Tasks

Installation, Wartung und Unterstützung von Technologien in den Lernräumen, einschließlich Audio- und Videoausrüstung, interaktiven Displays und Lernplattformen

Beratung von Studierenden und Lehrenden zur Nutzung der verfügbaren Technologien für das Lernen und Lehren

Koordination mit anderen technischen Teams und Dienstleistern zur Integration neuer Technologien und zur Lösung technischer Probleme

Durchführung von Schulungen und Unterstützung für Benutzer zur effektiven Nutzung der Lernraumtechnologien

## SAY OR DO

"Die Bereitstellung technischer Unterstützung für die Lernräume der Zukunft ist meine Hauptaufgabe"

"Ich arbeite daran, eine zuverlässige und innovative technische Infrastruktur für das Lernen zu schaffen."

Installieren, warten und unterstützen die Technologien in den Lernräumen, um ein reibungsloses Lernerlebnis sicherzustellen.

## THINK OR FEEL

Wie kann ich die neuesten Technologien einsetzen, um das Lernen zu verbessern und die Bildung zu beschleunigen?"

Zufriedenheit, wenn die technischen Systeme zuverlässig funktionieren und das Lernen unterstützen

Stress und Druck, um technische Probleme schnell zu lösen und die Erwartungen der Benutzer zu erfüllen



Technik/ Support Vertreter:in

## HEAR

Hörfähigkeit von Studierenden und Lehrenden, um deren Bedürfnisse und Herausforderungen zu verstehen und zu adressieren

Benötigen und verstehen, was Studierende und Lehrende von den Technologien erwarten und wie sie diese am besten nutzen können

Empfehlungen und Rückmeldungen von Technologieexperten in- und außerhalb des Bereichs der Lernraumtechnik

## SEE

Bedarf an Aufklärung und Weiterbildung der Mitarbeiter zur technischen Ausstattung in den Lernräumen, um den Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden

Möglichkeiten zur Integration innovativer Technologien wie Virtual Reality, kollaborative Tools und interaktive Displays in die Lernumgebungen

Herausforderungen und Erfolge bei der Behebung von technischen Störungen und der Gewährleistung der Systemstabilität

## GOALS

Effiziente Nutzung von Ressourcen und Budget für die Beschaffung und Wartung von Lernraumtechnologien

Effektive technische Unterstützung des Lehrpersonals für die Integration neuer Technologien

Effektive Kommunikation zwischen verschiedenen Teams

## PAIN POINTS



Begrenzte Ressourcen und Budget für die Beschaffung und Wartung von Lernraumtechnologien

Herausforderungen bei der Integration neuer Technologien und der Kompatibilität mit vorhandenen Systemen

## (Projekt) Einbindung/ Rolle

Information über das Vorhaben

Vorstellen der Ansprechpartner/ Aufzeigen der Kontaktmöglichkeiten

Erfragen der (techn.) Anforderungen

Einbindung in bestimmte Workshops



# Raummanager:in verschiedener Fachbereiche

## Role/ Tasks

Verwaltung und Buchung von Lernräumen gemäß den Anfragen von Lehrenden und Hochschulabteilungen

Koordination mit verschiedenen Hochschulabteilungen ein- und -gruppen zur Lösung von Raumkonflikten und -anfragen

Kommunikation mit Lehrenden und Studierenden über Raumreservierungen und -verfügbarkeit

Verwendung von Raumverwaltungssoftware und tools zur Optimierung der Raumnutzung und -verfügbarkeit

Überwachung der Raumbelegung und -verfügbarkeit, Fallbearbeitung bei Buchungproblemen und Raumreservierungsanfragen

## SAY OR DO

"Die Verwaltung und Buchung von Lernräumen ist meine Hauptaufgabe als Raummanager:in."

"Man könnte das Raummanagement für einige Räume für Studierende öffnen, das wäre ideal."

"Ich arbeite daran, eine effizientere und gerechtere Raumverteilung für Lehrveranstaltungen zu gewährleisten."

Verwalte Raumreservierungen koordiniere die Buchung und löse Konflikte bezüglich der Raumverfügbarkeit

"Studierende können sich mit Buchungsergebnissen jederzeit am Tisch melden, den besten Profis etc."

## THINK OR FEEL

Wie kann ich die Raumbelegung optimieren, um den Bedürfnissen der verschiedenen Gruppen gerecht zu werden?

Zufriedenheit, wenn Raumbelegungen reibungslos verlaufen und Konflikte erfolgreich gelöst werden.

Stress und Druck, um den Raumbedarf effizient zu verwalten und Engpässe zu vermeiden.

Wahler weiß ich, was ich für Räume für den jeweiligen Lehrvorgang am besten passe?



Raummanager:in

## HEAR

Feedback von Lehrenden und Studierenden über die Verfügbarkeit und Bedarfswünsche von Lernräumen

Anweisungen und Anfragen der Hochschulabteilung bezüglich der optimalen Nutzung der vorhandenen Ressourcen

Empfehlungen und Anfragen von verschiedenen Hochschulabteilungen und Gruppen bezüglich des Raumbedarfs.

## SEE

Bedarf an effizienter Raumnutzung und -verwaltung, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden

Herausforderungen und Schritte bei der Lösung von Konflikten und der Identifizierung alternativer Räume für Lehrveranstaltungen

Möglichkeiten zur Optimierung der Raumbelegung und -verfügbarkeit durch effiziente Buchungssysteme und -verfahren

Möglichkeiten zur Optimierung der Raumbelegung und -verfügbarkeit durch effiziente Buchungssysteme und -verfahren

## GOALS

Automatisierung der Raumbelegung des Buchungssystems anbieten und anbieten

effiziente Raumverwaltung, die alle Bedürfnisse berücksichtigt

Reduzierung der Anzahl von Lehrveranstaltungen durch systematische Raumplanung und -buchung

## PAIN POINTS

Begrenzte Ressourcen und Kapazitäten für die Raumplanung und -verwaltung

Herausforderungen bei der Koordination von Raumbedarfen und -buchungen während des Semesters

Druck, den Raumbedarf aller Hochschulabteilungen und -gruppen gerecht zu verwalten

Gekaufte Räume, die nicht verwendet und nicht wieder freigegeben werden

## (Projekt) Einbindung/ Rolle

Information über das Projekt und Vorhaben

Vorstellen der Ansprechpartner/ Aufgaben der Kontaktmöglichkeiten

Erfragen der Anforderungen und Möglichkeiten

Einbindung in bestimmte Workshops (z.B. Istaufnahme; Ideenentwicklung zur Raumbuchbarkeit)



# Stundenplaner:in

## Role/ Tasks

- Erstellung und Aktualisierung von Stundenplänen für Lehrveranstaltungen unter Berücksichtigung von Kurveränderungen, Raumverfügbarkeit und Lehrpersonal
- Kommunikation mit Lehrenden und Studierenden über Stundenplanänderungen und -anpassungen
- Koordinierung mit anderen Hochschulabteilungen und Gruppen bei Lösung von Konflikten und Engpässen im Stundenplan
- Verwendung von Stundenplanungstools und -tools zur effizienten Planung und Verwaltung von Lehrveranstaltungen
- Überwachung der Stundenplanung bei Raumengpässen und kontinuierliche Optimierung der Stundenplangenerasse

## SAY OR DO

- "Die Erstellung und Verwaltung von Stundenplänen ist meine Hauptaufgabe als Stundenplaner:in"
- "Ich arbeite daran, Stundenpläne zu erstellen, die den Bedürfnissen der Studierenden und Lehrenden gerecht werden"
- Reisen und arbeiten international für einen flexiblen Stundenplaner:in

## THINK OR FEEL

- Wie kann ich Stundenpläne erstellen, die eine effiziente und angenehme Lernumgebung ermöglichen?"
- Stress und Druck, um komplexe Anforderungen und Zeitpläne unter einem Hut zu bringen
- Wohin weiß ich welcher Raum für das jeweilige Lehrkonzept am besten passt?
- Aufnehmen, wenn Studenten ein neues Lehrkonzept oder einen Raumwechsel benötigen

## GOALS

- Effiziente Stundenpläne erstellen, die den Bedürfnissen der Studierenden und Lehrenden gerecht werden
- Stress und Druck, um komplexe Anforderungen und Zeitpläne unter einem Hut zu bringen
- Wohin weiß ich welcher Raum für das jeweilige Lehrkonzept am besten passt?

## PAIN POINTS

- Begrenzte Ressourcen und Zeit für die Erstellung und Anpassung von Stundenplänen
- Herausforderungen bei der Koordination von Kurveränderungen, Raumverfügbarkeit und Lehrpersonal
- Druck, den Stundenplan pünktlich und genau zu erstellen, um Konflikte und Engpässe zu vermeiden



Stundenplaner:in

## HEAR

- Feedback von Dozenten und Studierenden über Vorlieben und Anforderungen bezüglich der Stundenplangenerstellung
- Anweisungen und Richtlinien der Hochschulleitung bezüglich der Stundenplanerstellung und -anpassung
- Empfehlungen und Wünsche von Fachbereichsleitern und administrativem Personal zur Optimierung der Stundenpläne

## SEE

- Bestenfalls ausgeglichen und gut strukturierte Stundenpläne, die den Lehrstoff und die Ressourcen optimal kombinieren
- Möglichkeiten zur Optimierung von Stundenplänen durch den Einsatz von Raum- und Zeitmanagement-Tools
- Herausforderungen und Engpässe bei der Erstellung von Stundenplänen für Lehrveranstaltungen

## (Projekt) Einbindung/ Rolle

- Information über das Projekt und Vorhaben
- Vorstellen der Ansprechpartner/ Aufzeigen der Kontaktmöglichkeiten
- Erfragen der Anforderungen und Möglichkeiten
- Einbindung in bestimmte Workshops (zB Istaufnahme; Ideenentwicklung zur Raumbuchbarkeit)





# Bibliotheksvertreter:in

## Role/ Tasks

Entwicklung und Implementierung von Strategien zur Stärkung sukzessiver Kompetenzen in der Bibliothek

Kooperation mit Archiven, IT-Experten und anderen Fachleuten zur Integration neuer Technologien und flexibler Raumgestaltungskonzepte

Überwachung der Nutzung und Zufriedenheit der Nutzer mit den bereitgestellten Lernräumen und Dienstleistungen

Bereitstellung von Schulungen und Unterstützung für Studierende und Dozenten zur effektiven Nutzung der Bibliotheksressourcen und -dienste

Kommunikation mit der Hochschulleitung und anderen Interessengruppen, um die Befähigung von Innovationen Lernumgebungen in der Bibliothek zu unterstützen und Unterstützung zu gewinnen

## SAY OR DO

"Die Bereitstellung moderner Lernräume ist ein wesentlicher Aspekt der Bibliothek"

"Ich erlaube daran, innovative und bahnbrechende Lernumgebungen zu schaffen, die den sich verändernden Bedürfnissen der Studierenden entsprechen"

Leite die Entwicklung und Implementierung von Innovationsstrategien in die Bibliothek, einschließlich digitaler Ressourcen und interaktiver Lernbereiche

## HEAR

Feedback von Studierenden und Lehrenden über Ihre Bedürfnisse und Erwartungen an die Bibliothek als Lernraum

Empfehlungen und Fachwissen von Bibliothekern und Bildungsexperten zur Optimierung der Lernumgebungen und Dienstleistungen

Anforderungen und Bedürfnisse der Hochschulleitung bezüglich der Integration neuer Technologien und flexibler Raumgestaltungskonzepte in die Bibliothek

## THINK OR FEEL

Aufmerksamkeit, wenn die Bibliothek innovative Lernräume bietet, die den Lernstilen der Studierenden entsprechen

Wie kann ich die Bibliothek verbessern, um die Bedürfnisse der Studierenden besser zu verstehen?

Stress und Druck, um die Erwartungen der Hochschulleitung und der Lehrenden zu erfüllen und gleichzeitig Budgets einzuhalten

Bedarf an innovativen Lernräumen in der Bibliothek, die sowohl Einzel- als auch Gruppenarbeit unterstützen

Konzeptionen und Integration der Ausstattung, die den Bedürfnissen der Lehrenden, Studierenden und Hochschulleitung entsprechen

## GOALS

Bibliothek als zentraler Ort für kollaboratives Lernen und Wissensaustausch

Stärkung der Verbindung zwischen Lehrenden, Studierenden und Bibliothek, um die Bibliothek als zentralen Ort für die Wissenserzeugung zu ermöglichen

## PAIN POINTS

Begrenzte Ressourcen und Budgets für die Entwicklung und den Ausbau von Lernräumen in der Bibliothek

Die Anforderungen der Lehrenden und Studierenden sind sich ständig verändernd und es ist schwierig, diese zu berücksichtigen

Druck, innovative Lernumgebungen zu schaffen, die den sich ständig verändernden Anforderungen der Studierenden gerecht werden



Bibliotheksvertreter:in

## SEE

Wegweiser zur Integration von digitalen Ressourcen, interaktiven Lernräumen und kollaborativen Lernumgebungen in der Bibliothek

## (Projekt) Einbindung/ Rolle

Information über das Vorhaben

Einbinden der Bibliotheksmöglichkeiten und -pläne

freiwillige punktuelle Teilnahme ermöglichen



# Fachbereichsrat Vertreter:in

## Role/ Tasks

Entwicklung und Umsetzung von Richtlinien und Empfehlungen zur Gestaltung zukunftsorientierter Lernräume in den Fachbereichen

Überwachung der Umsetzung und Wirksamkeit von Lehr- und Lernkonzepten im eigenen Fachbereich

Kommunikation mit Studierenden, Lehrenden und der Hochschulleitung, um die Bedürfnisse und Erwartungen bezüglich der Lernumgebungen zu verstehen

Bereitstellung von Schulungen und Unterstützung für Lehrenden zur Integration neuer Lehrmethoden und Technologien

Koordination mit anderen Hochschulleitenden und Interessengruppen zur Förderung von Innovationen und Best Practices im eigenen Fachbereich

## SAY OR DO

Förderung zukunftsorientierter Lernumgebungen

Wir arbeiten daran, innovative Lehr- und Lernräume zu entwickeln, die den Bedürfnissen unserer Fachbereiche entsprechen.

Erneute Richtlinien und Empfehlungen zur Gestaltung von Lernräumen, die den aktuellen technologischen Trends und technologischen Entwicklungen entsprechen

## HEAR

Hörbuch von Studierenden und Lehrenden über ihre Erwartungen und Bedürfnisse bezüglich der Lernumgebungen in den Fachbereichen

Konzepte und Modelle der Hochschulleitung bezüglich der Integration neuer Technologien und Anforderungen der Hochschulleitung

Empfehlungen und Fachwissen von Kollegen in anderen und anderen Hochschulen zur Optimierung der Lernumgebungen

regelmäßige Berichte über die Entwicklungen und Pläne der Fachbereiche

## THINK OR FEEL

Aufmerksamkeit werden zukunftsorientierte Lernumgebungen aufbauen, um den Bedürfnissen unserer Fachbereiche entgegen zu kommen

Wie können wir Lehr- und Lernumgebungen schaffen, die die akademische Exzellenz unserer Fachbereiche fördern?

Wenn es sich um die Bedürfnisse von Studierenden und Lehrenden handelt, ist es wichtig, sie zu verstehen und sie zu berücksichtigen

Wie kann ich meinen und anderen Hochschulleitenden helfen, die Bedürfnisse der Studierenden zu verstehen und zu berücksichtigen?

Interaktionsformen und Erfolge bei der Umsetzung von Lehr- und Lernumgebungen, die die Strategie und Ziele der Fachbereiche widerspiegeln

Möglichkeiten zur Integration von digitalen Medien, Lernräumen und Hochschulleitung in die Hochschulleitung

Integration von Kollegen in anderen und anderen Hochschulen zur Optimierung der Lernumgebungen

## GOALS

Erneuerung von Richtlinien und Empfehlungen zur Gestaltung zukunftsorientierter Lernräume in den Fachbereichen

das Lernerlebnis der eigenen Studierenden nachhaltig verbessern

Campusleben attraktiver für die Studierenden gestalten

## PAIN POINTS

Unterschiedliche (Lehr-)Räume Anforderungen der jeweiligen Fachbereiche

Interaktionsformen bei der Integration neuer Technologien und Lehrmethoden in die bestehende Infrastruktur der Hochbereiche

Hohe Kosten und Lernumgebungen zu schaffen, die die Bedürfnisse der Studierenden und der Hochschulleitung berücksichtigen



Fachbereichsrat Vertreter:in

## (Projekt) Einbindung/ Rolle

Projektvorhaben vorstellen

Ansprechpartner vorstellen

Beteiligungsmöglichkeiten aufzeigen

Schnittstellen zu anderen Fachbereichsrats-Aktivitäten aufzeigen und nutzen

Integration bei der studentischen Evaluierung von Lernräumen / Unterstützung bei Umfragen



# Asta Vertreter:in

## Role/ Tasks

- Verstärkung der Interessen der Studierenden in Bezug auf die Gestaltung und Verbesserung der Lernumgebungen
- Organisation von Veranstaltungen und Lehrgängen, um das Feedback der Studierenden zu sammeln und ihre Anliegen zu verwalten.
- Unterstützung und Beratung von Studierenden in Bezug auf ihre Lernbedingungen und -erfahrungen
- Kommunikation mit der Hochschulleitung und anderen Verantwortlichen, um Verbesserungsansätze zu diskutieren und umzusetzen.
- Förderung einer positiven Lernumgebung und Gemeinschaftscharakter an der Hochschule durch verschiedene Initiativen und Projekten.

## SAY OR DO

- "Die Verbesserungen der Lernumgebungen liegt uns besonders am Herzen"
- Organisieren Veranstaltungen und sammeln Feedback von Studierenden, um die Lernbedingungen an der Hochschule zu verbessern.
- organisiert verschiedene Veranstaltungen, um das soziale Leben auf dem Campus zu gestalten.

## THINK OR FEEL

- Wie können wir die Lernbedingungen so gestalten, dass so den die Bedürfnisse der Studierenden entspricht?
- Zufriedenheit, wenn die Bedingungen das beitragen, positive Veränderungen in den Lernräumen zu bewirken.
- Stress und Druck, um die Anliegen und Erwartungen der Studierenden effektiv zu vertreten und umzusetzen.

## GOALS

- Erhöhung der Zufriedenheit der Studierenden mit den Lernbedingungen
- Qualität der Lernumgebungen nachhaltig verbessern
- Campusleben nachhaltig verbessern
- soziale Aktivitäten auf dem Campus fördern
- Gefühl von Verbundenheit mit der Hochschule (Gemeinschaftscharakter fördern)

## PAIN POINTS

- begrenzte Ressourcen und Verantwortlichkeiten der Hochschulleitung auf die Gestaltung der Lernumgebungen
- Herzliche Anliegen bei der Hochschulleitung und Zusammenwirken mit der Hochschulleitung und anderen Verantwortlichen
- Druck, die Anliegen und Bedürfnisse einer vielfältigen Studierendenbevölkerung zu verstehen und umzusetzen
- mangelndes Engagement seitens der Studierenden



Asta Vertreter:in

## HEAR

- Feedback von Hochschulen über die Erfahrungen und Herausforderungen in den verschiedenen Lernräumen der Hochschule
- Empfehlungen und Vorschläge von Bildungsgruppen und anderen Umkreisungsgruppen zur Optimierung der Lernbedingungen
- Anliegen und Bedürfnisse der Studierenden, die durch die Hochschulleitung und andere Verantwortlichen zu verwalten sind.

## SEE

- Bedürfnisse der Studierenden, die durch die Hochschulleitung und andere Verantwortlichen zu verwalten sind.
- Möglichkeiten zur Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung und anderen Verantwortlichen, um die Bedürfnisse der Studierenden zu verstehen und umzusetzen.
- Herzliche Anliegen und Vorschläge von Studierenden, die durch die Hochschulleitung und andere Verantwortlichen zu verwalten sind.
- sinkendes Engagement seitens der Studierenden

## (Projekt) Einbindung/ Rolle

- s.a. Stakeholder "Studierende"
- Feedback, Wünsche, Bedarfe, Ideen einholen und einbeziehen
- Aktive Einbindung in den Lernraumgestaltungsprozess
- Integration bei der studentischen Evaluierung von Lernräumen / Unterstützung bei Umfragen

#### **(4) Kommunikationsstrategie festlegen**

Welche Zielsetzungen verfolgt die Kommunikation mit den verschiedenen Stakeholdergruppen?

Welche Inhalte sollten an welche Stakeholder kommuniziert werden?

Welche Kanäle und Formate eignen sich dafür?

# Kommunikationsstrategie Lernraumgestaltung

Hoher Einfluss, geringes Interesse		Hoher Einfluss, hohes Interesse	
<p><b>Kommunikationsziel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rechenschaft</li> <li>Ebenen politischer Wege</li> <li>Projekt 'erlebbar' machen</li> </ul> <p><b>Kommunikationsinhalte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenfassungen &amp; Übersichten</li> <li>Informationen zum Projektfortschritt</li> <li>ggf. weitere Entscheidungsgrundlagen wie Wirkung &amp; Impact</li> </ul> <p><b>Kommunikationsintervalle:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>je nach Anlass</li> <li>"pull" für regelmäßige Formate/Sitzungsintervalle)</li> <li>"push" bei strategisch wichtigen Inhalten und Entscheidungen</li> </ul>	<p><b>Kommunikationskanal/-medium &amp; Formate:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(standardisierte) Templates, z.B. Statusberichte; Anträge / Anfragen; physische Austauschformate/ Begegnung</li> </ol> <p><b>Verantwortlich:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Hochschulleitung</li> <li>Projektleitung</li> <li>Product Owner</li> <li>..</li> </ol>	<p><b>Kommunikationsziel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Einbinden / Informieren</li> <li>Vision formulieren</li> <li>Verständnis &amp; Promotoren</li> <li>Entscheidungen</li> <li>Fortschritte</li> </ul> <p><b>Kommunikationsinhalte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Roadmap &amp; Informationen über Projektstatus / -erfolge</li> <li>Erleben von Lernraum</li> <li>Best Practices</li> <li>strategische Auswirkungen &amp; Fragestellungen</li> <li>Kapitalbedarf &amp; Fördermöglichkeiten</li> </ul>	<p><b>Kommunikationsintervalle:</b> je nach Projektstatus</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>häufig/ca. 2-wöchentl.; z.B. am Anfang u./o. bei grundlegenden Entscheidungen, Konzeptabstimmungen, Investitionen</li> <li>i.d.R. seltener/ca. 3-mtl während Projektarbeit, nach Erarbeitung v. Lösungen &amp; Konzepten</li> </ol> <p><b>Kommunikationskanal/-medium &amp; Formate:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Lernlabore</li> <li>persönlich / Meetings / Lenkungskreis</li> <li>E-Mail</li> <li>MS Teams (oder andere Tools)</li> <li>Statusbericht</li> </ol> <p><b>Verantwortlich:</b> je nach Projektgröße, z.B.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Projektleitung u./o.</li> <li>Scrum Master o. [...]</li> </ol>
<p><b>Kommunikationsziel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sichtbarkeit &amp; Aufmerksamkeit</li> <li>Aufzeigen von Wichtigkeit / Verbesserungen / Impact</li> <li>Steigerung des Interesses</li> <li>Identifikation von Schnittstellen</li> </ul> <p><b>Kommunikationsinhalte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Status-Updates</li> <li>Bilder</li> <li>Neuerungen</li> <li>Erfolge</li> </ul> <p><b>Kommunikationsintervalle:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>monatlich o. bei Bedarf / s. Inhalte</li> </ul>	<p><b>Kommunikationskanal/-medium:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Blogbeiträge</li> <li>Social Media</li> <li>Newsletter</li> <li>Artikel / Whitepaper</li> <li>Info-Material</li> </ol> <p><b>Verantwortlich:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>PR-Stelle o.</li> <li>Projektleitunt o.</li> <li>Scrum Master o.</li> <li>..</li> </ol>	<p><b>Kommunikationsziel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Umsetzung der Vision</li> <li>Projekt in die Breite tragen</li> <li>Netzwerkausbau</li> </ul> <p><b>Kommunikationsinhalte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Best Practice-Berichte &amp; aktuelle Studien</li> <li>Co-creative Entwicklung Ideen &amp; Roadmap &amp; Identifikation Barrieren</li> <li>Partizipative Erarbeitung von Lösungen &amp; Konzepten</li> <li>Feedback, Wünsche, Bedarf</li> <li>Projektfortschritt</li> </ul>	<p><b>Kommunikationsintervalle:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>monatlich o. bei Bedarf / s. Inhalte</li> </ul> <p><b>Kommunikationskanal/-medium &amp; Formate:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Confluence o.a. Kollaborationstools (Miro/ MS Teams ..)</li> <li>Workshops</li> <li>Dankes-Schreiben und Follow-Ups (Dokumentationen aller Art)</li> <li>Artikel &amp; Beiträge</li> <li>Umfrage &amp; Evaluationen</li> </ol> <p><b>Verantwortlich:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Projektleitung u./o.</li> <li>Scrum Master o. [...]</li> </ol>
Geringer Einfluss, geringes Interesse		Geringer Einfluss, hohes Interesse	

ggf. weitere Kommunikation individuell/ je nach Projekt oder Ereignis festlegen



## Stakeholdermap "Zukunftsfähige Lernräume"

Nutzen Sie gern auch die anderen Tools der Community of Practice "Zukunftsorientierte Lernraumgestaltung":

- Raumwandel Box Phase 0
- Lernraumplaner
- Starter-Kit "StartKLAR" für Lernraum-AGs
- Cheat Sheet (inkl. Kommunikationsleitfaden)
- Inspirationskarten
- The Agile Campus Manifest
- Evaluation von Lehr- und Lernorten

Viel Erfolg beim Gestaltungsprozess!

Feedback? Kontaktieren Sie uns: [lernraum\[at\]hs-worms.de](mailto:lernraum[at]hs-worms.de)

## Quellenverzeichnis

Deutsches Institut für Normung e.V. (2009). Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe (DIN 69901-5). Berlin. Beuth Verlag.

Ferreira, B., Silva, W., Oliveira, E., & Conte, T. (2015). Designing Personas with Empathy Map. In *SEKE* (Vol. 152).

Freeman, R. E. (2010) Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge books online. Cambridge University Press.

Kolbert, L. (2023): Mit Stakeholderansätzen zu zukunftsorientierten Lernräumen, in: Strategie digital. Magazin für Hochschulstrategien im Digitalen Zeitalter, Ausgabe #04, September 2023, Online verfügbar unter: <https://hochschulforumdigitalisierung.de/wp-content/uploads/2024/08/SD04-06-Mit-Stakeholderansaetzen-zu-zukunftsorientierten-Lernraeumen.pdf> (letzter Zugriff: 21.01.2025)

Krips, D. (2017) Stakeholdermanagement (2. Aufl.). Springer Vieweg.

Kuster, J.; Bachmann, C.; Huber, E.; Hubmann, M.; Lippmann, R.; Schneider, E.; Schneider, P.; Witschi, U. & Wüst, R. (2019) Handbuch Projektmanagement: Agil – Klassisch – Hybrid (4. Aufl.). Springer Gabler.

Prill,A.; Liebig, B.; Thiesies-Cremer, I.; Gläser, C.; Ninnemann, K. (2024): Lernraumentwickler:innen: eine besondere Rolle für die Transformations- und Prozessbegleitung. Hochschulforum Digitalisierung. Online verfügbar unter <https://hochschulforumdigitalisierung.de/lernraumentwicklerinnen-eine-besondere-rolle-fuer-die-transformations-und-prozessbegleitung/> (letzter Zugriff 21.01.2025)

Winch, G. M. & Bonke, S. (2002) Project stakeholder mapping: analyzing the interests of project Stakeholders. Project Management Institute (PMI). The Frontiers of Project Management Research. Pennsylvania: PMI, S. 385–403.

Grafiken/ Icons: Adobe Stock, [Stafeeva](#); #845285724

Persona Template: Miro [https://miro.com/app/dashboard/?tpTemplate=e7b76d44-b4de-457e-90d0-bd16144aa837&isCustom=false&share\\_link\\_id=775429817153](https://miro.com/app/dashboard/?tpTemplate=e7b76d44-b4de-457e-90d0-bd16144aa837&isCustom=false&share_link_id=775429817153) (letzter Zugriff: 25.02.2025)

Layout: [cala media](#)

