

**Frank Ziegele,  
Ulrich Müller**  
**Die authentische  
Hochschule**  
**Wirksame  
Hochschulidentitäten  
in Zeiten  
des Umbruchs**



**Passagen Verlag**







Was müssen Hochschulen tun, um relevant und zukunftsfähig zu bleiben beziehungsweise zu werden? Aus der Sicht von Frank Ziegele und Ulrich Müller müssen sie vor allem eine stimmige Identität entwickeln, die intern wie extern Orientierung gibt und sie von anderen Hochschulen abhebt. Um als Hochschule Relevanz und eine Existenzberechtigung zu haben, reicht ein schön formuliertes Mission Statement nicht aus. In Zukunft werden nur jene Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften eine prägende Rolle spielen, die um ihre spezifischen Stärken wissen und in der Lage sind, auf dieser Basis Antworten auf drängende gesellschaftliche Fragen und Herausforderungen der Gegenwart zu finden. Ein Selbstläufer ist das nicht, denn dafür müssen Hochschulen immer wieder auf wechselnde Rahmenbedingungen und Erwartungshorizonte reagieren.

Frank Ziegele, geboren 1966, ist Geschäftsführer des CHE Centrums für Hochschulentwicklung, Gütersloh und Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück.

Ulrich Müller, geboren 1975, ist Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter politische Analysen im CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh.

DIE AUTHENTISCHE HOCHSCHULE  
PASSAGEN  
WISSENSCHAFT - TRANSFORMATION - POLITIK

# Wissenschaft – Transformation – Politik

Herausgegeben von  
Eva Barlösius, Günther R. Burkert,  
Wilhelm Krull, Antonio Loprieno,  
Peter Parycek

Frank Ziegele,  
Ulrich Müller  
Die authentische Hochschule

Wirksame Hochschulidentitäten  
in Zeiten des Umbruchs

Passagen Verlag

Deutsche Erstausgabe

Mit freundlicher Unterstützung der Universität  
für Weiterbildung Krems.



Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese  
Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet  
über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten

eISBN 978-3-7092-5073-0 (PDF)

ISBN 978-3-7092-0589-1

© 2024 by Passagen Verlag Ges. m. b. H., Wien

<http://www.passagen.at>

Grafisches Konzept: Ecke Bonk

Satz: Passagen Verlag Ges. m. b. H., Wien

Druck: Ferdinand Berger und Söhne GmbH, 3580 Horn

# Inhalt

<i>Summary</i>	11
I. Überzeugende Authentizität: Worum es in diesem Buch geht	15
II. Herausfordernde Dynamik: Wenn Gewissheiten in Frage stehen	25
III. Breite Erwartungen: Warum Schwerpunktsetzung nötig ist	61
IV. Große Auswahl: Wie authentische Hochschulen aussehen können	79
V. Eigene Identität: Wie Hochschulen authentisch werden	113
VI. Äußerer Kontext: Welche Rahmenbedingungen nötig sind	149
VII: Abschließende Checkliste: Wie authentisch ist meine Hochschule?	181
Dank	185

Anmerkungen	187
Literatur	195
Zur Reihe	
Wissenschaft – Transformation – Politik	203

## *Summary*

Higher education institutions are nowadays expected to fill a wide range of roles: they should not only focus on academic (further) education and training and conduct cutting-edge research. Additionally, as part of their so-called „third mission“, higher education institutions should facilitate the mutual exchange of ideas as well as knowledge between academia and society and thus, enhance their community impact. To be viable in the future, it is crucial that universities also address societal challenges and find solutions to current and pressing issues such as sustainability, climate change, and democratic crises.

This book explores the evolving demands on universities (including universities of applied sciences) at a time of significant global changes. Numerous societal certainties are dissolving. This dynamic of change is especially evident in the higher education system. For instance, there is a growing trend towards individualized lifelong learning paths, including part-time and online study programs, as well as a desire among students to combine academic rigor with practical relevance.

Students will need more coaches guiding them during their educational biography and less professors providing knowledge. Interdisciplinarity of topic-oriented study programs and research clusters is also increasingly shaping universities, sometimes even influencing their basic organizational structures.

Universities cannot simply continue with what they have been doing during the last decades. If they fail to adapt to changing conditions and expectations they will risk becoming irrelevant, jeopardizing their role in society and creating permanent contradictions between themselves and the new realities. To remain relevant and secure their future, universities must find new answers to fundamental questions about nature, content, providers, tools, timing, and location of learning.

The book emphasizes that while the higher education system as a whole – and not the single university – must meet the sum of societal needs, individual universities on their part have to identify their own strengths and decide how best to address specific challenges. Authenticity is key for each university to find its unique role and make a positive impact on society. To achieve authenticity, universities must recognize and respond to societal and systemic changes, seizing opportunities for their own transformation. This approach fosters confidence in the outcomes of transformational processes, internally as well as externally. It is crucial that a university has a profile and identity that provide direction, relevance, and impact. Ultimately, a university will become authentic if it coherently and convincingly matches societal

needs and the expectations of key stakeholders with its own strengths. This alignment does not only define the university's authenticity but also ensures its vital and future role in shaping society.

Central to this concept is the idea that a university's core identity – its fundamental concerns, convictions and roles – should guide its further development. Professional management in academia can help universities respond to new societal challenges while remaining true to their core values.

Illustrating these abstract concepts, the book presents a range of university models that embody current trends, resulting in potential authentic models such as the „Guidance University“, the „Tertiary Education Institute“, and the „Grand Challenge University“. It also outlines what university leadership and policymakers can do to pave the way for authentic universities. Practical checklists are provided, for instance to help university members assess their own institution's authenticity.



# I. Überzeugende Authentizität: Worum es in diesem Buch geht

„Die authentische Hochschule“ – der Buchtitel lässt einige Leser\*innen sicherlich erstaunt aufblicken. Ist es nötig, ist es hilfreich, dieses Modewort auf Hochschulen zu übertragen?

Es stimmt: Authentizität steht derzeit in der gesellschaftlichen Diskussion hoch im Kurs. Der Literatur- und Kulturwissenschaftler Erik Schilling umschreibt den Begriff als „Schlagwort der Stunde“ und „Sehnsucht der Gegenwart“.<sup>1</sup> Als authentisch wird etwa ein Fußballer wahrgenommen, der noch ein „echter Typ“ ist, der sich in Interviews nicht der üblichen, im Medientraining eingeübten Phrasen bedient und deshalb von den Fans trotz eines Millionengehalts als unverstellt und glaubwürdig wahrgenommen wird. Ein Urlaub wird als authentisch betrachtet, wenn er einen in die ursprüngliche lokale Kultur eintauchen lässt. Oder ein Produkt, das regionale Tradition, echtes Handwerk und Werthaltigkeit verkörpert. Als authentisch wahrgenommen zu werden, hebt Menschen und Dinge positiv aus der Masse heraus und schafft Unverwechselbarkeit sowie Glaubwürdigkeit. Authentizität steht insgesamt für einen Ansatz und ein Lebensgefühl, das auf viele ansprechend wirkt und in ganz verschiedene Lebensbereiche hineinwirkt.

Aber wann ist eine Hochschule authentisch? Wieso sollte es ein Ziel von Hochschulen sein, Authentizität zu erlangen? Welche Priorität sollte Authentizität erhalten und wie steht sie als Leitmotiv zu den bereits bestehenden Aufgaben in Forschung, Lehre und Third Mission?

Zugegeben: die Verwendung des Adjektivs „authentisch“ im Zusammenhang mit Hochschulen ist gewöhnungsbedürftig. Aber, Modebegriff hin oder her: Wir sind überzeugt davon, dass Authentizität der Schlüssel dafür ist, dass jede Hochschule auch in Zukunft ihre individuelle Rolle findet und für die Gesellschaft relevant wird, um sie positiv zu prägen.

### *Veränderungsdruck durch grundlegende Umwälzungen*

Wir befinden uns in Umbruchzeiten, die zahlreiche alte Gewissheiten in Frage stellen und Hochschulen zwingen, sich neu zu sortieren (im zweiten Kapitel gehen wir näher darauf ein). Das eröffnet einerseits neue Möglichkeiten, sorgt andererseits aber auch für Orientierungsbedarf. Hochschulen stehen vor enormen Herausforderungen: Die Grenze zwischen beruflicher und akademischer Ausbildung verschwimmt zunehmend, der demographische Wandel lässt traditionelle Zielgruppen schwinden, die Studierendenschaft wird immer heterogener und die staatliche Finanzierung steht mehr denn je auf wackeligen Beinen. Zudem werden von Hochschulen Lösungsbeiträge zu gesellschaftlichen Anforderungen und Herausfor-

derungen erwartet, etwa bei den Themen Fachkräftemangel, Nachhaltigkeit und Klimawandel.

Wenn sich Rahmenbedingungen und Erwartungshorizonte so tiefgreifend ändern, wie sie es derzeit tun und in Zukunft noch tun werden, dann werden Hochschulen nicht bleiben und weitermachen können wie bisher. Reagieren Hochschulen nicht angemessen und authentisch auf veränderte Umfeldbedingungen, gefährden sie ihre Legitimation in der Gesellschaft – und es droht ihnen die Bedeutungslosigkeit. Hochschulen haben das Potenzial, ihr Umfeld prägend zu gestalten und die Gesellschaft als Ganzes voranzubringen, Innovationen den Weg zu ebnen und individuelle Aufstiegsgeschichten zu schreiben. Genau das ist ihre Aufgabe, ihre Legitimation und Existenzberechtigung. Ein Selbstläufer ist das nicht. Wollen Hochschulen auch in den kommenden Jahrzehnten Relevanz haben und ihre Existenz sichern, müssen sie authentische Antworten auf Fragen und Herausforderungen finden, die aktuell gesellschaftlich virulent sind und von denen klar ist, dass sie die Zukunft längerfristig prägen werden.

### *Stimmige Hochschul-Identitäten*

Konkret heißt das: Die Hochschulen müssen entscheiden, was sie im Kern ausmacht, was ihre jeweils eigene Identität ist. Präsidien und Rektorate, Hochschulräte und Senate, Fachbereiche und Fakultäten müssen jetzt weitreichende Entscheidungen treffen und umsetzen, um ihre Hochschule

zukunftssicher zu machen. Und wie die Zukunft der Hochschulen dann genau aussieht – das wird sich sicherlich auch nur im Plural unterschiedlicher „Zukünfte“ beschreiben lassen.

Es gibt so vielfältige Herausforderungen, dass die einzelne Hochschule nicht alle adressieren kann. Deshalb trägt das Konzept von „Authentizität“: Jede Universität oder Hochschule für angewandte Wissenschaften (HAW) muss eigene Antworten finden auf die Frage, wer sie selbst ist, was ihre besonderen Stärken sind und auf welche der vielfältigen gesellschaftlichen Herausforderungen gerade sie die besten Antworten finden kann und will. Gesellschaftliche Bedarfe in ihrer Summe kann dann natürlich am Ende nur ein Hochschulsystem insgesamt befriedigen. Daher nutzen wir übrigens – im Gegensatz zu den bisherigen Bänden dieser Reihe – konsequent den Oberbegriff „Hochschule“, auch im Titel. Eine nur auf Universitäten reduzierte Perspektive würde das Hochschulsystem in seiner Gesamtheit nicht erfassen und wichtige Entwicklungsperspektiven, die stärker von HAW ausgehen, übersehen.

In den kommenden Jahren und Jahrzehnten werden diejenigen Universitäten und HAW eine prägende Rolle spielen und ihre Wirksamkeit entfalten, also maßgebliche Beiträge zu einer guten Gestaltung der Zukunft einbringen, welche auch in wechselhaften Zeiten als authentisch wahrgenommen werden. Das sind Hochschulen, die

- um ihre spezifischen Stärken wissen und ein *unterscheidbares Profil aufweisen*,

- ambitionierte strategische *Ziele, Prioritäten und Werte definieren sowie etablieren,*
- eine in sich stimmige *Identität entwickeln,* die intern wie extern Orientierung gibt,
- in den sich auflösenden Gewissheiten *Chancen erkennen und diese ergreifen* und dadurch Zuversicht in unsicheren Zeiten schaffen,
- in der Lage sind, auf Basis ihrer Stärken relevante Antworten auf einen Teil der drängenden Fragen und Herausforderungen der Gegenwart zu finden, also *auf gesellschaftliche Bedarfe zu reagieren* und passende Leistungen zu erbringen beziehungsweise praxisnahe Lösungen zu entwickeln,
- insgesamt *glaubwürdig und verlässlich agieren,* also die Identität der Hochschule im gelebten Tun und Handeln konsistent und wahrnehmbar Realität werden lassen und
- in der Lage sind, mit Hilfe eines professionellen Wissenschaftsmanagements in stimmiger, glaubwürdiger Art und Weise in einer Wechselwirkung mit den gesellschaftlichen Herausforderungen und den sich ändernden Kontexten ihre *Identität weiterzuentwickeln.*

Authentisch zu sein bedeutet in unserem Verständnis keineswegs eine „so war ich, so bin ich, so werde ich immer bleiben“-Haltung, sondern Authentizität impliziert Veränderungskompetenz. Hochschulen verändern sich permanent an vielen Stellen, oft durch politische Anforderungen getrieben. Einer authentischen Hochschule gelingt es, in diese Veränderungen eine Klarheit

und Stimmigkeit zu bekommen, indem sie zum Kern ihrer Identität (etwa besondere Grundüberzeugungen oder Rollen) steht und das Handeln und die Kommunikation ihrer Angehörigen daran ausrichtet.

Authentizität ist aber nur dann wirklich existent, wenn sie nicht nur intern etabliert, „geglaubt“ und weitergetragen, sondern einer Hochschule auch extern zugesprochen wird. Externe Stakeholder entscheiden letztlich darüber, ob sie bei ihren jeweiligen Kontakten mit einer Hochschule Authentizität wahrnehmen. Authentizität kann nur aus der Kongruenz des Tatsächlichen und des Wahrgenommenen entstehen. Es reicht eben nicht aus, über ein schön formuliertes Mission Statement oder einen strategisch ausgefeilten Hochschulentwicklungsplan zu verfügen. Authentizität zeigt sich, wenn sie überzeugend gelebt wird im Umgang mit Ressourcen, mit Studierenden, Lehrenden, Mitarbeiter\*innen, Kooperationspartnern und Stakeholdern. Sie zeigt sich besonders an neuralgischen Punkten, etwa in Veränderungen und Krisen, oder wenn es zwischen den Gremien knirscht.

### *Chancen nutzen und Konturen gewinnen*

Hochschulleitungen, Wissenschaftsmanager\*innen und alle Menschen, die zentral oder dezentral Leitungs- und Managementverantwortung in Universitäten und HAW tragen, stehen aktuell vor großen Aufgaben. Sie müssen durchdeklinieren,

was „Leitung“ einer Hochschule und was „strategische Hochschulentwicklung“ in den kommenden Jahren unter veränderten und sich weiter verändernden Rahmenbedingungen heißt. Die Politik muss sie dabei durch Freiräume, fördernde Rahmenbedingungen, verlässliche Finanzierung und Anreize unterstützen.

Wenn die Zukunft uneindeutig ist und viele Ungewissheiten birgt, gleichzeitig aber Hochschulen komplexe und diverse Gebilde sind, dann ist es nicht einfach, das institutionelle Selbstbild zu klären. Eine wichtige Anforderung an Hochschulleitungen ist, dass es ihnen gelingt, den Diskurs über die eigene Identität zu organisieren und zu kanalisieren. Zu einer authentischen Hochschule gehört immer auch eine produktive, ergebnisorientierte interne Debattenkultur.

Wenn dies alles gelingt, werden authentische Hochschulen zu Akteuren, die Zuversicht in zukünftige Entwicklungen schaffen. Führen sich auflösende Gewissheiten in der Gesellschaft nur zu Ängsten und Verunsicherung, werden keine überzeugenden Antworten auf Zukunftsfragen gefunden. Wenn jedoch Hochschulen den Studierenden und ihren Kooperationspartnern die Chancen jenseits der alten Gewissheiten vermitteln, leisten sie einen wesentlichen Beitrag zu einer zukunftsfähigen und optimistischen Gesellschaft.

Eine authentische Hochschule zu werden und zu sein, klingt möglicherweise ziemlich anstrengend, beinahe als lästige zusätzliche Pflicht. Letztlich wird aber durch Authentizität das Leben an

einer Hochschule und die Leitung einer solchen leichter. Ohne die Analogie überstrapazieren zu wollen: Der dänische Familientherapeut Jesper Juul betont, dass „authentische Eltern“, die ihre Grundüberzeugungen klar haben, darauf in jeder Situation zurückgreifen können – das macht sie auch in neuartigen Situationen berechenbar für die Kinder und erleichtert das Erziehungs-handeln auf Dauer ungemein. Eine authentische Hochschule kann in ähnlicher Weise auf Basis eines klar konturierten Identitätskerns besser mit neuen Anforderungen umgehen und gewinnt dadurch an Handlungssicherheit und Orientierungskraft in unsicheren Zeiten.

### *Ziel und Aufbau des Buches*

Die Publikation, die Sie in den Händen halten, soll Akteur\*innen des Hochschulsystems dabei unterstützen, ihre Organisationen authentisch so aufzustellen, dass sie einen wesentlichen Beitrag zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft leisten können. In diesem Buch

- ordnen wir die aktuelle Lage des deutschen Hochschulsystems in den größeren Kontext ein, skizzieren also das dynamische Umfeld sich auflösender Gewissheiten, in dem sich Hochschulen bewegen und das sie zwingt, sich neu zu sortieren (Kapitel II),
- beschreiben wir die vielfältigen Erwartungen, denen Hochschulen sich ausgesetzt sehen –

- und denen, soviel sei schon verraten, keine Hochschule gleichzeitig gerecht werden kann (Kapitel III),
- stellen wir Handlungsoptionen für Hochschulen dar und skizzieren Möglichkeiten zur institutionellen Profilierung (Kapitel IV),
  - beschreiben wir, wie eine Hochschule mit Hilfe des Wissenschaftsmanagements ein unverwechselbares Hochschulprofil beziehungsweise eine überzeugende kollektive Identität entwickeln kann (Kapitel V),
  - und zum Schluss umreißen wir, wie externe Rahmenbedingungen die Entwicklung hin zu einer authentischen Hochschule fördern oder behindern können (Kapitel VI).

In der aktuellen Diskussion um Strategien und Profile von Hochschulen wird häufig stark auf die Forschung fokussiert, nicht nur bei den Universitäten, sondern auch bei den HAW im Kontext angewandter Forschung. Um ein - zugegebenermaßen subjektives - Gegengewicht dazu zu schaffen, legen wir bei unseren Überlegungen den Schwerpunkt eher auf Aspekte der Lehre, nehmen aber immer wieder auch Forschung und Third Mission (darunter lässt sich die Erwartung subsumieren Wissen, Technologie und soziale Innovationen in einen wechselseitigen Austausch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft einzuspeisen) in den Blick.

Eine eingeschränkte Perspektive haben wir auch dadurch gewählt, dass sich unsere Überlegungen auf das deutsche Hochschulsystem beziehen.

Wenn wir unten Gewissheiten thematisieren, die sich aktuell in Deutschland auflösen, dann ist dies zum Teil in anderen Teilen Europas oder der Welt bereits früher passiert. Umso sicherer können wir sein, dass es sich um eine relevante Entwicklung handelt. Europäische und weltweite Entwicklungen werden daher als Hintergrundfolie einbezogen, aber mit Blick auf Deutschland interpretiert.

Wir hoffen, Ihnen mit diesem Buch hilfreiche Impulse für aktuelle Herausforderungen geben zu können. Bei unseren Überlegungen konnten wir von den zahlreichen Projekten und Ergebnissen aus 30 Jahren Arbeit des CHE Centrum für Hochschulentwicklung profitieren. Wir freuen uns über Ihre Rückmeldung und weitere Ideen zur Zukunft der Hochschulen unter: [authentische.hochschule@che.de](mailto:authentische.hochschule@che.de).

## II. Herausfordernde Dynamik: Wenn Gewissheiten in Frage stehen

### *Sich auflösende Gewissheiten im Hochschulsystem*

Im deutschen Hochschulsektor galten lange Jahre vermeintlich unumstößliche Fixpunkte. Sie sorgten über Jahrzehnte, teilweise über Jahrhunderte für klare Rahmenbedingungen und Erwartungssicherheit. Dass sie dabei Spielräume für Hochschulen einengten und Entwicklungsmöglichkeiten enge Grenzen setzten, gehört auch zur Wahrheit – dazu aber später mehr. Die Hochschulen hatten sich auf diese Gewissheiten eingestellt, sie konnten mit ihnen umgehen. Nun aber ändern sich die Spielregeln drastisch.

Beschränkt man den zeitlichen Horizont auf einen Vergleich der aktuellen Entwicklungen mit der deutschen Hochschulgeschichte seit dem Ende des zweiten Weltkrieges, so stellt man fest: In den letzten Jahren und Jahrzehnten, also in relativ kurzer Zeit angesichts der traditionsreichen Geschichte europäischer Universitäten, wurden im Hochschulsystem mindestens zwölf vermeintliche Wahrheiten in Frage gestellt, teilweise geradezu hinweggefegt. Es geht dabei, bezieht man die Veränderungen exemplarisch auf Lehre und Lernen an Hochschulen, um nicht weniger

als die fundamentalen Fragen wozu, was, von wem, womit, wann und wo gelernt wird.

Die folgende Sammlung sich auflösender Gewissheiten erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es kommen ständig neue hinzu, sodass eine abschließende Liste ein Ding der Unmöglichkeit wäre. Den hier behandelten Phänomenen ist jedoch gemein, dass sie für die Zukunft der Hochschulen in Deutschland eine entscheidende Rolle spielen. Sie stehen damit stellvertretend für weitere Veränderungsprozesse, die Hochschulen im Blick behalten müssen.

<i>Sich auflösende Gewissheit</i>	<i>dahinterstehender Trend</i>
(1) Akademische Bildung ist etwas grundlegend anderes als berufliche Bildung und strikt von ihr getrennt.	Bedarf nach durchlässigen Bildungswegen, die Wissenschaftlichkeit und Praxisbezug kombinieren.
(2) Teilnahme an akademischer Bildung setzt das Abitur voraus und ist das Privileg einer Minderheit.	Öffnung der Hochschulbildung für breite Bevölkerungsschichten, „Normalisierung“ von Hochschulbildung.
(3) Hochschulbildung ist biografisch als zusammenhängende Phase zwischen Schule und Beruf verortet.	Wunsch, die individuelle Bildungsbiografie lebenslang und flexibel fortschreiben zu können, auch berufsbegleitend.
(4) Lehre findet im Hörsaal statt, analog und synchron. Sie vermittelt relevantes fachliches Wissen.	Wunsch nach zeitlicher und räumlicher Flexibilität (auch online – digital – asynchron), Bedarf nach Lernbegleitung und überfachlichen Kompetenzen.
(5) Prüfungen fragen Wissen ab. Wichtigste Prüfungsvorbereitung ist das Auswendiglernen.	Etablierung innovativer und digitaler Prüfungsansätze, welche die Überprüfung von Kompetenzen ins Zentrum rücken.

(6) Ein Studium zielt auf einen großen Abschluss (Bachelor, Master, Staatsexamen). Alles andere zählt als Studienabbruch.	Boom von Zertifikatskursen, -programmen und Teilabschlüssen, Stackability (= Kumulationsfähigkeit) von Bildungsmodulen.
(7) Studienangebote und Hochschulen selbst sind in fachliche Disziplinen (Fakultäten, Fachbereiche) gegliedert.	Disziplinenübergreifende Studienangebote, inter-/transdisziplinäre Forschung und eine Binnenorganisation, die Querverbindungen befördert.
(8) Professor*innen bilden als Zentralfiguren, um die alles kreist, den Kern der Hochschule. Sie verschreiben sich voll und ganz ihrer „Berufung“.	Wunsch nach einem Rollenbild, das diversere Lebensläufe sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht, Ausdifferenzierung der Rollen und Jobprofile.
(9) Der Hochschulbetrieb ist ohne Hörsaal, Seminarraum, Bibliothek und Labor nicht vorstellbar.	Agile und flexible Gestaltung von Lernumgebungen in Orientierung an die jeweilige Lehr-/Lernstrategie, teilweise Verlagerung in einen virtuellen Online-Campus.
(10) Bei Universitäten stehen Forschung und die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses im Zentrum, bei HAW die Lehre und Praxisorientierung.	Schwindende Unterscheidungskraft der klassischen Hochschultypen Universität/HAW, Ausdifferenzierung von Hochschulprofilen.
(11) Forschung und Lehre sind die beiden Kernaufgaben einer Hochschule.	Ausweitung der Erwartungshaltung an Hochschulen in Richtung Third Mission (wechselseitige Befruchtung von Hochschulen und Wirtschaft/Gesellschaft).
(12) Hochschulen sind Einrichtungen der öffentlichen Hand und werden staatlich finanziert.	Boom studiengebührenpflichtiger privater Hochschulen.

Abbildung 1: Ausgewählte sich auflösende Gewissheiten und dahinterstehende Trends in der Übersicht

(1) Hochschulbildung war *etwas ganz Anderes als eine Berufsausbildung* und strikt von ihr abgegrenzt. Duale oder schulische berufliche Bildung

bereitete auf fest umrissene Berufsbilder oder -felder vor und orientierte sich entsprechend klar an der Praxis. Für die akademische Bildung dagegen war die konkrete berufliche Verwertbarkeit (abgesehen von Staatsexamens-Studiengängen) zweitrangig; sie bezog sich vielmehr auf einen fachspezifischen Wissenskanon, der für eine wissenschaftliche Karriere gebraucht wurde oder sie bereitete auf hervorgehobene Rollen in Wirtschaft und Gesellschaft vor.

Diese strikte Trennung zwischen beruflicher und akademischer Bildung löst sich zunehmend auf.<sup>2</sup> Es ist zwar ein Akademisierungsschub zu konstatieren – 2005 gab es in Deutschland noch knapp unter zwei Millionen Studierende, mittlerweile sind es fast drei Millionen. Aber: Die Hinwendung zur Theorie ist keineswegs als Abwendung von der Praxis zu interpretieren. Bildungsinteressierte wollen zunehmend das Beste aus beiden „Welten“, also nicht entweder akademische *oder* berufliche Bildung, sondern Praxisbezug *und* Wissenschaftlichkeit. Der praxisbezogene Hochschultyp der HAW (früher dominierende Bezeichnung: Fachhochschule) wird entsprechend immer beliebter. 1990 studierten noch knapp 70 Prozent der Studienanfänger\*innen an einer Universität, weniger als 30 Prozent an einer Fachhochschule; mittlerweile liegt das Verhältnis bei 54 zu 46 Prozent.<sup>3</sup> Auch die Anzahl dual Studierender ist in den letzten 15 Jahren überproportional gestiegen.<sup>4</sup> Dieses Studienmodell steht wie kein zweites für die Kombination von Wissenschaftlichkeit und Praxisbezug. Es transferiert das deutsche Mo-

dell der dualen Berufsausbildung in den akademischen Kontext und entwickelt es weiter. Nicht zuletzt ist über den Bologna-Prozess die Zielgröße der „Employability“ auch in den Blick der Universitäten geraten. In jedem Akkreditierungsverfahren spielen auch Fragen der beruflichen Perspektiven von Absolvierenden eine Rolle – egal, um welchen Hochschultyp es sich dabei handelt.

(2) Akademische Bildung setzte eine formale Studienberechtigung voraus, das (Fach-)Abitur war *einem kleinen Anteil der Bevölkerung vorbehalten*. Nur ein verhältnismäßig überschaubarer Teil eines Jahrgangs, Mitte der 1960er Jahre jeder\*r 14. Schulabgänger\*in, erreichte mit dem Abitur den höchsten Schulabschluss, der als Hochschulzugangsberechtigung fungierte.

Hochschulbildung ist mittlerweile längst nicht mehr das exklusive Privileg einer Minderheit, im Gegenteil: Hochschulbildung wurde zum Normalfall. Ungefähr die Hälfte der Schulabgänger\*innen schließt derzeit mit einem (Fach-)Abitur ab. Und seit Anfang der 2000er Jahre hat die deutsche Politik den Hochschulzugang für Bildungsinteressierte weiter geöffnet, indem sie die Möglichkeiten stark ausgeweitet hat, ein Studium auch ohne Abitur aufzunehmen. Das ermöglicht Absolvent\*innen beruflicher Bildung neue Anschlussmöglichkeiten und „Umstiegsmöglichkeiten“ in hochschulische Bildung. Ungefähr 80 Prozent der deutschen Bevölkerung könnten (Stand 2022) theoretisch sofort ein Studium aufnehmen.<sup>5</sup>

(3) Lebensläufe folgten einem traditionellen Norm-Verlauf von Schule, Ausbildung oder Stu-

dium und Job. Hochschulbildung war dabei *zeitlich zwischen Schule und Berufstätigkeit* einsortiert und möglichst als Vollzeitstudium in der Regelstudienzeit umzusetzen.

Arbeitnehmer\*innen gestalten aber inzwischen ihre Bildungsbiografie zunehmend so, dass sie zwischen Bildungs- und Erwerbsphasen hin- und herwechseln – oder beide zeitlich parallel betreiben, etwa in Form eines berufsbegleitenden Teilzeitstudiums. 22 Prozent der Studierenden hatten 2021 zuvor bereits eine berufliche Ausbildung abgeschlossen.<sup>6</sup> Das Teilzeitstudium hat sich von der „Notlösung zur zeitgemäßen Studienform“<sup>7</sup> entwickelt; die Angebote für ein berufsbegleitendes Studium nehmen zu. Hochschulbildung ist also längst nicht mehr eine einmalige und begrenzte Phase zwischen Schule und Berufstätigkeit, sondern faktisch längst lebensbegleitend an verschiedenen Stellen der Bildungsbiografie relevant.

(4) Im Wesentlichen (die Besonderheiten von Kunst-, Musik- oder Sporthochschulen einmal außen vorgelassen) spielte sich die *Lehre vom Format her vor allem als Vorlesung oder Seminar* ab. Das Lernen und Lehren vollzog sich im Hörsaal und Seminarraum (beziehungsweise im Labor), analog und synchron. Im Zentrum stand die *Vermittlung relevanten Wissens*, orientiert am Wissenskanon des jeweiligen Faches.

Der Corona-Pandemie und dem damit für viele Lehrenden verbundenen Sprung ins kalte Wasser der Online-Lehre verdanken wir den Schub für einen dreifachen Paradigmenwechsel in Bezug auf die Lehre.<sup>8</sup> Erstens ist deutlich geworden,

dass es zum Dreiklang „vor Ort – analog – synchron“ auch die paarweise dazu gehörenden Optionen „online – digital – asynchron“ gibt. Daraus ergeben sich vielfältige Gestaltungsoptionen für innovative Lehre, beispielsweise die Nutzung digitaler Medien im Rahmen von Vorlesungen vor Ort oder die asynchrone, digitale Vermittlung von Wissen über On Demand-Videos in Verbindung mit der interaktiven Bearbeitung problemorientierter Anwendungen am Campus (Inverted Classroom). Digitale, asynchrone Formate stärken die zeitliche und räumliche Flexibilität des Studierens, erschließen damit neue Zielgruppen für ein Studium und ermöglichen eine diversere Studierendenschaft. Die konsequente Umsetzung der Inverted Classroom-Idee würde auch den Bedarf an physischen Lernräumen auf dem Campus drastisch verändern, so würden klassische Hörsäle mit Stuhlreihen kaum mehr gebraucht.<sup>9</sup>

Zweitens haben die Lehrenden während der Pandemie mehr als je zuvor erkannt, dass Lernen auch an Hochschulen ein sehr individueller Prozess ist. Damit wandelt sich auch die Rolle der Lehrenden: Sie sind nicht länger nur Wissensvermittler\*innen, sondern werden vielmehr zu Lernbegleiter\*innen, die Lernprozesse beobachten und unterstützen, auch in Selbstlernphasen (zum Beispiel mit Lernvideos, E-Portfolios oder virtuellen Sprechstunden). Damit werden Begriffe wie „Lehrveranstaltung“ (wenn, dann eher „Lernveranstaltung“) und „Hörsaal“ (ist heutzutage wirklich noch gewünscht, dass Studierende nur hören und sich nicht aktiv beteiligen?!) eigentlich anachronistisch.

Der dritte Aspekt des Paradigmenwandels bei der Lehre und die – neben der zeitlichen und örtlichen Flexibilität – womöglich bedeutsamste Veränderung ist erst auf den zweiten Blick zu entdecken: Derzeit findet in der Hochschulbildung an vielen Stellen ein fundamentaler Wandel statt von der reinen Wissensvermittlung zum Kompetenzerwerb. Statt Curricula lediglich auf Fachinhalten aufzubauen, richtet sich der Blick auf die Frage, über welche Kompetenzen Absolvierende verfügen sollten. Dabei geht es neben Fachkompetenzen auch um überfachliche „Generic Skills“. Dieser bereits mit dem Bologna-Prozess grundlegend eingeleitete Wandel hat durch die zunehmende Digitalisierung und dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Arbeitswelt sowie globale gesellschaftliche Herausforderungen wie dem Umgang mit dem Klimawandel einen Schub in Richtung der sog. „Future Skills“ oder „21st Century Skills“ erhalten.<sup>10</sup> Es geht dabei um Kompetenzen, die Individuen benötigen, um sich in einer rasant wandelnden, digital geprägten Arbeitswelt und Gesellschaft zurechtzufinden. Dazu gehören einerseits Digitalkompetenzen wie Digital Literacy oder Digitale Ethik, andererseits aber auch nicht-digitale Kompetenzen, die zum Umgang mit komplexen, unvorhersehbaren und sich schnell wandelnden Handlungskontexten befähigen. Besonders relevant sind etwa Kompetenzen zur lebenslangen Wissensaneignung oder zur Lösung von Problemen, die es heute noch gar nicht gibt.

Hochschulen gehen bei der kompetenzorientierten Gestaltung der Lehre derzeit ganz unter-

schiedliche Wege und entwickeln eigene, kreative Ansätze. Ein Beispiel ist das „Marburg Modul“ der Universität Marburg, in dem Studierende und Lehrende unterschiedlicher Disziplinen gemeinsam aktuelle, gesellschaftlich relevante Themen bearbeiten, die nur inter- beziehungsweise transdisziplinär gelöst werden können. Studierende in Schleswig-Holstein können über eine gemeinsame Online-Plattform Future Skills in Online-Kursen erwerben beziehungsweise weiterentwickeln. Noch einen Schritt weiter geht die TH Mittelhessen mit dem „Future Skills und Innovation“-Masterstudiengang,<sup>11</sup> der Future Skills als Kernelement begreift und das Fachstudium der jeweiligen Fachdisziplin nur als Ergänzung betrachtet – eine drastische und mutige Umkehrung der bisher verbreiteten Logik, welche Kompetenzen und Soft Skills nur als ergänzenden Baustein eines Fachstudiums versteht.

(5) *Prüfungsleistungen* wurden – mit fachbezogenen Ausnahmen wie Prüfungsleistungen bei Laborpraktika oder dem Vorspiel im Musikstudium – über Jahrzehnte vorwiegend als Hausarbeit, Klausur oder mündliche Prüfung erbracht. Die Prüfungsvorbereitung bestand vor allem aus Auswendiglernen und aus dem Einüben von fachbezogenen Methoden am Schreibtisch.

Wie die Lehrformate verdanken auch die Prüfungsformate der Digitalisierung einen Innovationsschub, gerade auch in der Corona-Pandemie. Alternative elektronische Prüfungsszenarien (zum Beispiel Open Book- oder Open Web-Klausuren ohne Aufsicht), die Nutzung von digitalen

Prüfungen mit Einbezug von Software, zum Beispiel Prüfungen mit CAD-Programmen in der Architektur sowie mündliche Fernprüfungen, gegebenenfalls mit Studierenden weltweit, werden zunehmend selbstverständlicher Teil der Prüfungskultur. Der Kompetenzerwerb im Lernprozess wird in E-Portfolios dokumentiert. Neue Formen der Hausarbeit oder die Erstellung eines Programmiercodes sind verbunden mit der Dokumentation der co-kreativen Prozesse mit einer KI. In der Prüfungskultur vollzieht sich damit ebenfalls wie in der Lehre erstmals in nennenswertem Umfang der überfällige Wandel von der Wissensabfrage hin zum Überprüfen von Kompetenzen, unter Einbeziehung der Möglichkeiten von Digitalisierung und KI. Möglicherweise setzen sich in den nächsten Jahren auch noch weitere Prüfungsansätze in breiterem Umfang durch, etwa projektbezogene Gruppenprüfungen.

(6) Ein mehrjähriges Studium zielte – vielfach sogar ohne Zwischenprüfung – am Ende stets auf einen „großen“ Abschluss (Diplom, Magister oder Staatsexamen beziehungsweise seit der Bologna-Reform Bachelor oder Master) hin. Dieser große Abschluss stellte die Eintrittskarte in den Arbeitsmarkt dar. Blieben die Studienleistungen insgesamt unterhalb dieser Schwelle, galt dies als Studienabbruch. Teilleistungen waren – abgesehen vielleicht vom IT-Bereich oder dem Studium der Musik, wo oft attraktive Jobangebote Studienabbrüche provozierten – beruflich nicht verwertbar.

Die Fokussierung auf einen großen Abschluss hat sich gewandelt: So absolvieren nicht mehr alle

Studierenden einen kompletten Studiengang mit dem Ziel, einen Bachelor- oder Master-Abschluss zu erwerben. Manche Bildungsinteressierte, gerade Weiterbildungsstudierende, suchen sich gezielt die für sie relevanten Teilelemente heraus, etwa ein Zertifikatsstudium „Data Analyst“, in dem es um den kompetenten Umgang mit Daten geht. In der wissenschaftlichen Weiterbildung geht der Trend klar in Richtung Kurzformate. Die Hochschulen offerieren zunehmend Zertifikatskurse (im Umfang eines Moduls) oder Zertifikatsprogramme (mehrere aufeinander abgestimmte Module). Sie kombinieren in Zusammenarbeit mit Unternehmen Module der Hochschule mit betriebsinterner Weiterbildung zu maßgeschneiderten Zertifikaten. Im europäischen Kontext werden in diesem Zusammenhang auch die Begriffe „Mikrozertifikate“ oder „Microcredentials“ verwendet.

Recht neu sind – jedenfalls in Deutschland, in der Schweiz gibt es sie schon länger – sogenannte CAS/DAS-Angebote: Ein „Certificate of Advanced Studies (CAS)“ bündelt im Umfang von mindestens zehn ECTS spezifisches Wissen zu einem Thema als Zusatzqualifikation in einem bestimmten Fachgebiet. Ein „Diploma of Advanced Studies (DAS)“ bündelt mehrere zusammenhängende Module und stellt eine ein- bis zweijährige vertiefte Ausbildung im Umfang von mindestens 30 ECTS dar.<sup>12</sup> Die Bezeichnung „Advanced“ deutet darauf hin, dass es sich um das Masterlevel handelt. Auf Bachelorniveau heißen die entsprechenden Abschlüsse „Diploma / Certificate

of Basic Studies“. Solche Zertifikate können in vielen Fällen später noch ergänzt und kumuliert werden zu traditionellen Studienabschlüssen. Genauso können aber beispielsweise berufsbegleitende Masterstudierende, die im Laufe des Studiums merken, dass sie ein komplettes Studium nicht mit Beruf und Familie vereinbaren können, zu DAS oder CAS wechseln.

Die neuen Zertifikatsabschlüsse schaffen somit Flexibilität. Welcher Abschluss gewählt wird, hängt von den Zielen der Studierenden ab: Wenn beispielsweise ein Arbeitgeber ein Modul bezahlt, das eine wichtige Kompetenz für den Job vermittelt, kann das Einzelmodul attraktiv sein. Ein DAS-Zertifikat ist höchst attraktiv, wenn Studierende eine kohärente akademische Qualifikation in einem Berufsfeld benötigen, aber keinen kompletten Masterstudiengang. Es ist also keineswegs davon auszugehen, dass am Ende doch die Kumulation der Mikrozertifikate zu einem größeren Abschluss stets das Ziel bleibt.

(7) Hochschulbildung und Forschung waren immer *in Disziplinen organisiert*. Um einmal zu den Wurzeln zurückzugehen: An einer mittelalterlichen Universität standen den Studierenden – im Anschluss an das „Grundstudium“ der „septem artes liberales“ – lediglich drei höhere Fakultäten zur Auswahl: Theologie, Jura oder Medizin. Dieses Fakultätenschema wurde von der Pariser Universität etabliert, als der Ansatz enzyklopädischer Wissensvermittlung nicht mehr funktionierte und die Zeit der Universalgelehrten endgültig vorbei war. Im 19. und 20. Jahrhundert wurde

der Fächerkanon deutlich erweitert, vor allem um sozialwissenschaftliche und technologische Disziplinen; und in einem gewissen Maß gab es innerhalb von Fachrichtungen eine inhaltliche Bindendifferenzierung. An einem Grundsatz wurde allerdings festgehalten: Ein Studienangebot ließ sich in aller Regel klar einer Disziplin zuordnen und wurde von einer Fakultät bereitgestellt.

Inzwischen gibt es in Deutschland knapp 22.000 Studienangebote. Diese differenzieren sich immer mehr aus. Nur noch jedes fünfte in den Jahren 2020 und 2021 neu entstandene Studienangebot ist klassisch auf ein einziges Fach (etwa „Maschinenbau“) zugeschnitten. Studiengänge spezialisieren sich auf Teilbereiche innerhalb der wissenschaftlichen Disziplinen (in der BWL etwa „Marketing“ oder „International Business“) beziehungsweise auf die Anwendung einer Disziplin auf ein bestimmtes Anwendungsfeld (darunter sogar Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, was später noch von Bedeutung sein wird). Andere kombinieren in „Bindestrich-Fächern“ (etwa Geo-Informatik oder Wirtschaftsingenieurwesen) verschiedene Disziplinen miteinander. Auf die Spitze treiben es Studienangebote, die in Gestalt von so genannten themenfokussierten Studiengängen (zum Beispiel „New Work“, „Nachhaltigkeit“ oder „European Studies“) den disziplinären Bezug aufgeben.<sup>13</sup> All dies geht nicht ohne fächer- beziehungsweise fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit.

An Universitäten wird die Grenzüberschreitung zwischen den Fakultäten noch stärker von

der Forschung als von der Lehre getrieben. Immer mehr zukünftige Herausforderungen lassen sich nur bearbeiten, wenn verschiedene Disziplinen gemeinsam an einer Problemlage forschen. Manche Universitäten wie beispielsweise das University College London definieren ihre Strategie mittlerweile über den disziplinenübergreifenden Beitrag der Universität zur Bewältigung der Grand Challenges.<sup>14</sup> Auch die Berlin University Alliance als Kooperationsplattform der drei Berliner Universitäten verfolgt einen ähnlichen Ansatz.<sup>15</sup> Während die Fakultät oder das Institut weiter eine disziplinäre Heimat bietet, vollzieht sich Forschung zunehmend interdisziplinär. Teilweise entstehen durch die Verschmelzung von Fächern auch neue fachliche Heimaten (wie zum Beispiel in der Mechatronik).

Dieser Bedeutungswandel der klassischen Disziplinen schlägt sich mittlerweile nicht nur in Studienangeboten und Forschungsprojekten, sondern auch in der Binnenorganisation von Hochschulen nieder. Die klassische Fakultätsstruktur als einziges Kriterium der inneren Organisation kann zum Hemmnis werden, wenn die Fakultäten dadurch ihre „Wissenssilos“ nicht verlassen. Mit Strukturen, die Querverbindungen zwischen den Fächern schaffen, experimentieren Hochschulen andernorts schon deutlich länger als in Deutschland, aber auch hierzulande gibt es erste Ansätze. Dabei kann es um Organisationseinheiten gehen, die interdisziplinäres Arbeiten anstoßen (wie etwa das Forum interdisziplinäre Forschung an der TU Darmstadt<sup>16</sup>) oder um finanziell ausgestattete

Cluster, in denen Wissenschaftler\*innen neben der Fakultät eine zweite Mitgliedschaft haben. Oder um Matrixstrukturen: Die neugegründete Technische Universität Nürnberg versteht sich als interdisziplinär arbeitende Netzwerkuniversität und ist entsprechend nicht nach fachlichen Disziplinen organisiert, sondern in Departments gegliedert, die Fächergrenzen überwinden.<sup>17</sup> Ähnliches hat Jahre zuvor bereits die Hochschule Hamm-Lippstadt realisiert – ebenfalls eine Neugründung ohne historischen „Ballast“.<sup>18</sup> Auch die TU München hat mittlerweile die Fakultäten zugunsten von Schools aufgelöst. Die TU Dresden hat als größere Einheiten über den Fakultäten sogenannte Bereiche gebildet, der jeweils mehrere Fakultäten angehören. Bestimmte Kompetenzen wurden auf Bereichsebene übertragen, darunter die Budgetkompetenz und einige administrative Aufgaben, um flexibler zwischen den Fächern agieren zu können und Größenvorteile auszuschöpfen.

(8) Professor\*innen verkörperten stets den akademischen Kern einer Hochschule. Wissenschaftler\*innen verschrieben sich, unterstützt von Verwaltungsangestellten, ganz und gar, sozusagen mit Haut und Haaren der Forschung. Sie mussten bereit sein, Opfer zu bringen für die Wissenschaft, ihr Einsatz war mindestens genauso sehr allumfassende *Lebens- und Selbstaufgabe* für die Wissenschaft wie Selbstverwirklichung. Wissenschaftler war man ganz oder gar nicht, die akademische Community war ein erlesener Kreis von im wahrsten Sinne des Wortes

„Berufenen“. Im vorigen Satz haben wir übrigens bewusst auf das Gendern verzichtet, denn dieses Professionsverständnis ging natürlich mit allen bekannten Nachteilen für die wissenschaftlichen Karrieren von Frauen einher.

Die heutige Wirklichkeit stellt sich anders dar: Teilzeit-Professor\*innen und Lehrbeauftragte sorgen für Praxisbezug. Lebensläufe der Professor\*innen werden diverser; mehrfache Wechsel zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik sind nicht mehr undenkbar. Die klassische Professor\*innenrolle erlebt darüber hinaus an vielen Stellen ein „Unbundling“: Statt alles aus einer Hand zu leisten, differenzieren sich gerade in der Lehre die Rollen aus. Nuancierte Stellenkategorien und Jobprofile wie etwa „Lecturer“ oder „Instructional Designer“ übernehmen spezifische Teilaufgaben im Lernprozess und lösen tradierte Personalstrukturen auf. Von Professor\*innen wird plötzlich erwartet, zusammen mit Instructional Designern, also Expert\*innen für die Gestaltung von (digitalen und analogen) Lernsettings, gemeinsam auf Augenhöhe eine Lehrveranstaltung zu entwickeln. Ganz abgesehen davon haben sich Leitungsfunktionen an Hochschulen schon seit Jahren vom eher ungeliebten, rotierend vergebenen Amt auf Zeit zu einer eigenständigen, dauerhaften und attraktiven Karriereoption entwickelt.

Für die Wissenschaft das Privatleben weitgehend aufzugeben, kommt für Wissenschaftler\*innen, Lehrende und Forscher\*innen immer weniger in Frage. Wissenschaft wird zunehmend nicht

als Berufung (also als „eine völlig einnehmende Lebensaufgabe, die die Identität der Person definiert“), sondern als Beruf gesehen; es besteht verstärkt der Wunsch nach Arbeitsbedingungen, „die jenen anderer Berufsgruppen ähneln“.<sup>19</sup> Die schlechteren Karrierechancen für Menschen mit Familienverantwortung werden nicht mehr hingegenommen. An die Stelle der Selbstaussbeutung für die Wissenschaft tritt der Ansatz der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. 2015 setzte Muriel Helbig in diesem Zusammenhang ein Zeichen: Wenige Monate nach ihrem Dienstantritt als Präsidentin der FH (heute TH) Lübeck ging sie in Elternzeit – eine Entscheidung mit Signalwirkung. Familienfreundlichkeit prägt den Hochschulalltag bundesweit zunehmend und wird immer mehr auch ein Faktor bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter\*innen. Hochschulen werben gezielt um Dual Career Couples und punkten dabei auch mit Homeoffice und Kinderbetreuung. Viele Hochschulen sind Mitglied im Verein „Familie in der Hochschule“ und haben sich auf den Kodex zur Familienfreundlichkeit verpflichtet.<sup>20</sup> Auch wenn immer noch deutlich Luft nach oben ist und natürlich auch an Hochschulen der Fachkräftemangel arbeitnehmer\*innenfreundliche Regelungen befördert, könnte man sagen: Hochschulen als Arbeitgeber haben gelernt, bei ihren Mitarbeiter\*innen immer mehr den Menschen ganzheitlich zu sehen und etwa auch Pflege- und Betreuungsaufgaben zu berücksichtigen.

(9) Eine Hochschule war ohne *repräsentative, zumindest aber funktionale Räumlichkeiten* gar nicht

vorstellbar. Insbesondere Hörsäle und Seminarräume beziehungsweise Labore und Bibliotheken waren unabdingbar für den Hochschulbetrieb. In Hochschulgebäuden, nicht selten ehemalige Schlösser oder andere palastartige Gebäude, drückte sich die Bedeutung aus, welche der Wissenschaft zugemessen wurde. Die „räumliche und sächliche Ausstattung“ entscheidet bei institutionellen Akkreditierungsverfahren bis heute mit darüber, ob eine Institution in nichtstaatlicher Trägerschaft als Hochschule Anerkennung findet. Über Ausstattung mit Räumen wurde auch gerne in Berufungsverhandlungen gefeilscht.

Dass der Inverted Classroom-Ansatz die Vorstellung von Lernräumen verändert, wurde oben bereits thematisiert. Vielleicht wird die Zeit der Hörsäle bald vorbei sein, möglicherweise bauen wir – angesichts der Vorlaufzeiten der Bauplanung – heute Lernumgebungen für morgen nach den Konzepten von gestern. Auch die Idee, Forschung und Lehre räumlich näher zusammenzubringen, kann andere, agiler und flexibler aufgestellte Räume erfordern. Die Corona-Pandemie hat (you don't know what you've got until you lose it) zudem gezeigt, dass der Hochschulcampus über die reine Lernumgebung hinaus eine Bedeutung als sozialer Ort hat, die lange unterschätzt wurde. Und nicht zuletzt ist es vielleicht auch überholt, dass eine Mensa nicht durchgehend auch als interaktiver Lernraum nutzbar ist. Das heißt, für die Gestaltung von Räumen und Gebäuden sollte es heutzutage weniger darum gehen, wie repräsentativ sie sind, als vielmehr um ihre Abstimmung

mit der Strategie und den Lehr-Lern-Methoden der Hochschulen. Parallel zu den durch die Lehre bedingten Veränderungen sind auch Verwaltungsgebäude von der Digitalisierung betroffen; mobiles Arbeiten und „New Work“ verändern die Bedeutung von Verwaltungsflächen auf dem Campus.

Letztlich kann es auch Hochschulen geben, die Gebäude oder einen Campus in geringem Umfang gar nicht mehr benötigen. 2022 wurde die Tomorrow University als Neugründung durch den Wissenschaftsrat konzeptakkreditiert und vom Land Hessen als Hochschule anerkannt. Diese private Hochschule versteht sich als „Remote-First Institution“, verzichtet auf Hörsäle und setzt stattdessen auf einen Online Campus, der über eine App erreichbar ist.<sup>21</sup> Insgesamt zeigen sich deutliche Zuwachszahlen im Fernstudium, gerade an privaten Hochschulen. Hier zeigt sich ein Umdenken: Quadratmeterzahlen sagen nicht automatisch etwas über die „Hochschulförmigkeit“ (um die Formulierung des Wissenschaftsrats aufzugreifen) aus.

(10) Lange gab es nur einen einzigen Hochschultyp: die Universität. Ende der 1960er Jahre gingen aus Ingenieurschulen, höheren Fachschulen und technischen Akademien (die bis dahin nicht als Hochschulen zählten) der neue Hochschultyp der Fachhochschulen hervor. Der Hochschultyp der *Fachhochschule war allerdings klar abgegrenzt von dem der Universitäten*: Fachhochschulen waren vom Fächerspektrum auf wenige Fächer beschränkt, verschulter und – so das klassische

Bild – grundverschieden von den Universitäten, weil auf Praxisorientierung und nicht auf Forschung ausgerichtet. Und die Durchführung von Promotionen – das blieb in dieser Logik natürlich das Privileg der Universitäten.

Diese Zeiten sind vorbei. Die klassischen Hochschultypen wurden durch weitere ergänzt (etwa Duale Hochschulen, Berufliche Hochschulen oder zeitweilig auch die Gesamthochschulen), vor allem aber verliert die übergeordnete Dualität HAW versus Universität an Unterscheidungskraft. Gegenseitige Annäherungen sind unübersehbar: Auf der einen Seite ist (angewandte) Forschung längst auch für eine HAW Teil ihres Auftrags, auf der anderen Seite wird Praxisorientierung für immer mehr Universitäten selbstverständlich. Gleichzeitig finden innerhalb des Hochschultyps HAW Prozesse der Ausdifferenzierung statt, so bilden sich beispielsweise HAW mit einem besonderen internationalen Profil oder mit besonderen Modellen der Kooperation in regionalen Innovationsökosystemen (damit bezeichnet man ein gemeinsam agierendes regionales Netzwerk von Organisationen, Personen und Ressourcen mit verteilten Rollen im Innovationsprozess und dem Ziel kreativer Lösungen) heraus. Eine stark internationale ausgerichtete HAW konkurriert in diesem Segment wiederum mit Universitäten ähnlicher Orientierung.<sup>22</sup>

Auch der ehemals stärkste Exklusivbesitz der Universitäten, das Promotionsrecht, hat sich weitgehend überholt: 2016 erhielt die Hochschule Fulda als bundesweit erste HAW ein eigenständi-

ges Promotionsrecht für forschungsstarke Bereiche. Ende 2023 sieht die Hälfte der 16 deutschen Länder ein Promotionsrecht für HAW vor.<sup>23</sup> Auch wenn es noch offene Fragen gibt, beispielsweise nach einem anwendungsorientierten Profil der HAW-Promotionen, das ihre Stärken auch in der Promotionsphase ausspielt: Vermutlich wird kein Bundesland es sich dauerhaft leisten können, forschungsstarken Bereichen seiner HAW die eigenständige Betreuung einer Promotion zu verwehren. Das war rückblickend eine Revolution auf leisen Pfoten, von Universitätsprofessor\*innen gelegentlich bitter beklagt, aber als Idee, deren Zeit gekommen war, einfach nicht aufzuhalten.

(11) Forschung und Lehre, das waren traditionell die beiden *Kernaufgaben einer Hochschule*. Gerade Universitäten konnten sich lange im „Elfenbeinturm“ der Wissenschaft gut einrichten; der Kontakt zur Gesellschaft war optional und häufig eher zeremoniell als verknüpft mit den Kerntätigkeiten der Hochschule.

In den letzten Jahren hat sich allerdings die Third Mission als weiterer Auftrag der Hochschulen etabliert. In den Hochschulgesetzen ist Transfer in fast allen Bundesländern verankert (in vielen Gesetzen steht auch noch die Aufgabe der Weiterbildung, die wir in diesem Buch als Teil der Lehre verstehen). Das zeigt nicht nur eine Ausweitung der Aufgaben, sondern zugleich eine Hinwendung zur Gesellschaft und zur Praxis. In Rheinland-Pfalz umfassen die gesetzlich definierten Aufgaben der Hochschule unter anderem „Wissens- und Technologietransfer, einschließlich

Gründungen“, dabei sollen die Hochschulen „den wechselseitigen Dialog zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft“ berücksichtigen (§ 2 Abs. 9 HochSchG). In Sachsen-Anhalt wird den Hochschulen nicht nur auferlegt, unter anderem mit Kultureinrichtungen und „Partnern der Wirtschaft“ zusammenzuarbeiten, sondern auch gleich mitgegeben, wie der wirtschaftsbezogene Wissens- und Technologietransfer unterstützt werden soll – durch Transferstellen (§ 3 Abs. 10 HSG).

Damit hat sich die Erwartungshaltung an Hochschulen spürbar ausgeweitet. Sie sind herausgefordert, ihre Tätigkeiten in Forschung und Lehre nicht länger losgelöst von Anspruchsgruppen zu realisieren, sondern nach Anknüpfungspunkten in der Gesellschaft zu suchen und die gegenseitige Befruchtung mit Ideen zu forcieren. Viele Hochschulen unterstreichen die Bedeutung der Third Mission dadurch, dass sie diese explizit in ihrer Strategie verankern. So gab sich beispielsweise die TH Köln schon vor Jahren in ihrem Forschungsprofil den Leitsatz „Soziale Innovationen gestalten“. Die Hochschulen reagieren auf diese Anforderungen unter anderem auch damit, dass immer mehr von ihnen ein Transfer-Ressort in ihren Präsidien und Rektoraten schaffen, Transfer also zur Leitungsaufgabe deklarieren.

(12) Hochschulen waren lange Zeit selbstverständlich *Einrichtungen der öffentlichen Hand*. Sie wurden weitestgehend aus dem Staatshaushalt finanziert und offerierten ihr Studienangebot – abgesehen von Weiterbildungsstudiengängen

und einem vorzeitig abgebrochenen Experiment 2006 bis 2014 in zeitweise sieben deutschen Ländern<sup>24</sup> – ohne Studiengebühren. Die Annahme war: Gebührenfreiheit sichert einen stetigen Zustrom neuer Studierender.

Doch die Zeiten, in denen Hochschulen ausschließlich Einrichtungen der öffentlichen Hand waren, sind vorbei. Im Wintersemester 2021/22 waren 11,6 Prozent der Studierenden an einer kostenpflichtigen privaten Hochschule eingeschrieben, 2001 waren es noch 1,6 Prozent<sup>25</sup> – und tatsächlich ist mittlerweile (2024) eine Einrichtung in nichtstaatlicher Trägerschaft, die IU International University, gemessen an den Studierendenzahlen die größte Hochschule des Landes. Insgesamt waren in Deutschland Ende 2022 114 private Hochschulen, davon 86 HAW, auf dem Markt aktiv. Gab es in den 1980er und 90er Jahren nur einzelne, elitäre private Universitäten, sind heute knapp 90 Prozent der an einer Privathochschule Studierenden an einer HAW eingeschrieben. Diese ermöglichen in vielen Fällen – und trotz Studienbeiträgen – Bildungsinteressierten aus nichtakademischen Herkunftshaushalten einen akademischen Aufstieg. Bildungsinteressierte sind bereit, dafür viel Geld in die Hand zu nehmen, obwohl staatliche Hochschulen mit kostenfreien Angeboten locken.

Diese zwölf Trends im Hochschulsystem stellen vieles in Frage, was traditionell in Stein gemeißelt schien. Die dargestellten, traditionellen Gewissheiten wurden mit einer deutschen Brille aufgespürt; manche haben sich außerhalb Deutsch-

lands schon viel länger aufgelöst oder waren in der Form nie vorhanden (wie etwa der öffentliche Charakter der Hochschulen), andere stehen für europäische oder sogar globale Trends. An ganz verschiedenen Punkten und auf zahlreichen Ebenen gleichzeitig herrscht große Veränderungsdynamik im Hochschulsystem. Einige Entwicklungen sind schon seit Jahren zu beobachten und wirken eher schrittweise und evolutionär. Andere sind jüngerer Datums, aber teilweise mit sehr schnellen und starken Veränderungen verbunden.

### *Corona und KI als Gamechanger*

Unser Überblick zu den Gewissheiten, die nicht mehr (uneingeschränkt) gelten, zeigt Trends mit unterschiedlicher Dynamik. Es gibt Veränderungen, die plötzlich auftauchen. Manche gewinnen schnell an Fahrt, andere verlieren an Geschwindigkeit. Dass sich Gewissheiten nicht in linearen Prozessen auflösen, hat mit den „Gamechangern“ zu tun. Es gibt Ereignisse, die sehr tiefgreifend Spielregeln verändern; plötzlich ist eine ganz wichtige Regel außer Kraft, oder viele Regeln sind gleichzeitig betroffen. Wie bereits an mehreren Stellen angedeutet, war die Corona-Pandemie ein solcher Gamechanger. Sie spielte eine sehr maßgebliche Rolle dabei, Gewissheiten ins Wanken zu bringen. Sie wirkte vor allem als Beschleuniger der Entwicklungen rund um die Digitalisierung, denn die Arbeit der Hochschulen

konnte sich von einem Tag auf den anderen nur noch digital vollziehen. Die Ausrede „ich habe keine Zeit, mich damit zu beschäftigen“ zählte mit einem Schlag nicht mehr. Der jetzige Stand der Digitalisierung in den Hochschulen wäre ohne Corona nicht erreicht worden (und es bleibt offen, ob er nach Corona gehalten werden kann). Auch die Suche nach neuen Gewissheiten, die an Stelle der vorigen treten können, wird also nicht linear verlaufen und ein hohes Maß an Flexibilität erfordern.

Nicht anders ist es mit „the new kid on the block“: Der Künstlichen Intelligenz (KI). Deren Entwicklung hat schon vor vielen Jahren begonnen, aber erst der breiten Verfügbarkeit der Large Language Models seit 2022 kann durchaus der Charakter eines Gamechangers zugemessen werden. In der Beschreibung der zwölf hinterfragten Gewissheiten ist bereits an einigen Stellen KI aufgetaucht, es lohnt sich aber, als Exkurs einmal insgesamt zu betrachten, welchen Effekt sie bei etlichen der zwölf Punkte hinterlässt. Dadurch wird die Breite der Effekte eines solchen Gamechangers ebenso deutlich wie die Tatsache, dass die obigen Entwicklungstrends nicht völlig unabhängig voneinander verlaufen.

- KI trägt dazu bei, das Verständnis von Hochschullehre nachhaltig zu wandeln. Die Rolle der Lehrenden als alleinige Begleiter\*innen von Lernprozessen wird grundlegend in Frage gestellt, wenn vermeintlich Motivation und Coaching auch von Chatbots angeleitet und

der Prozess der Wissensvermittlung von KI gesteuert werden kann.

- Dementsprechend müssen Lehr- und Lernprozesse an Hochschulen neu gedacht werden und (noch) stärker kompetenzorientiert ausgerichtet sein. Hochschulen müssen also stärker ihre eigenen Mehrwerte über den reinen Wissenserwerb hinaus klarstellen (etwa: Erwerb von Future Skills, gemeinsames Lernen mit anderen Studierenden, Anwendungsorientierung, Hochschule als sozialer Raum, Angebot innovativer Lernräume, Makerspaces, Medienlabore für projekt- und praxisbezogene Settings). Die Lehrenden müssen – daran orientiert – in neue Rollen finden.
- KI ermöglicht, bestehende Lernformate und -kulturen weiterzuentwickeln: Entwicklungen in diesem Bereich können asynchrone, personalisierte Lernsettings unterstützen, also den durch Mikrozertifikate bereits vorhandenen Trend der Individualisierung verstärken (das hätten wir übrigens auch noch als eine sich auflösende Gewissheit nennen können: Die Überzeugung, dass in einem Fach alle einheitlich das Gleiche lernen müssen). Dies betrifft einerseits KI-Tutoringsysteme, aber auch die Rolle von KI-Systemen, die als Instructional Designer Lehrende bei der Gestaltung individualisierter Lehr- und Prüfungssettings unterstützen können.
- Die Vermittlung von „Artificial Intelligence Literacy“ als einer der Future Skills ist Aufgabe der Lehre und wird eine zentrale Rolle für

die Employability von Absolvent\*innen und für die Gesellschaft spielen – und gleichzeitig auch Teil der Third Mission von Hochschulen sein: Wenn KI dafür genutzt wird, noch mehr und schwerer zu erkennende Fake News und Artefakte zu generieren, sind die Hochschulen gefordert, die Menschen zu befähigen, Fakten von Fakes zu unterscheiden und im Sinne einer Einordnungskompetenz zugleich Standards der guten wissenschaftlichen Praxis als Indiz verlässlicher Information anzulegen.<sup>26</sup>

- Generative KI zwingt die Hochschulen dazu, den Sinn und Zweck tradierter Prüfungsformen wie die Haus- und Abschlussarbeit zu hinterfragen. Die Nutzung von KI-Tools bei der Erstellung von Texten muss als neue Realität anerkannt sowie entsprechend in neuen Prüfungsformaten berücksichtigt und verankert werden. Auch grundlegende Vorstellungen der Prüfungskultur müssen überdacht werden, insbesondere etwa die Frage der Eigenleistung beim Einsatz von KI. So hat jüngst die BWL-Fakultät der Wirtschaftsuniversität in Prag als Reaktion auf KI beschlossen, die Bachelorarbeit abzuschaffen und stattdessen Abschlussprojekte einzuführen.<sup>27</sup>

Übrigens erweist sich gerade in der Reaktion auf Gamechanger, wie gut Hochschulen für eine dynamische Umwelt gewappnet sind. In der Corona-Pandemie haben deutsche Hochschulen demonstriert, dass sie auf die digitale Lern- und Arbeitswelt gut vorbereitet und handlungsfähig

waren. Sie haben die Herausforderungen besser gemeistert als andere Bildungs- und Gesellschaftsbereiche.

### *Gesamtgesellschaftliche Auflösung von Gewissheiten*

Nicht nur im Hochschulbereich schwinden Gewissheiten, dieses Phänomen ist in der westlichen Gesellschaft insgesamt zu beobachten. Bisherige Orientierungspunkte fallen weg oder verlieren dramatisch an Bedeutung. Und weil Universitäten und HAW Teile der Gesellschaft sind, haben auch diese Veränderungen unmittelbare Rückkoppelungen auf die Arbeit und Identität von Hochschulen. Gesamtgesellschaftliche Trends spiegeln sich in der Hochschulbildung und der Forschung. Daher lohnt ein Blick über das Hochschulsystem hinaus. Um nur vier Entwicklungen, die Deutschland wie die Welt betreffen, beispielhaft anzudeuten:

(1) In der Vergangenheit sorgten in nahezu allen Lebensbereichen eine *verlässliche Regelbasierung* und ein *Konsens über Handlungs- und Reaktionsmuster* für Orientierung und Erwartungssicherheit. Selbst in der heißesten Phase des kalten Krieges waren sich die beteiligten Großmächte bei aller Verschiedenheit der „Systeme“ über die zugrundeliegende Logik, also die Regeln, nach denen die Konfrontation zwischen NATO und Warschauer Pakt inszeniert und ausgefochten wurde, einig und im Klaren. Reaktionen waren kalkulierbar, weil sie Handlungsmustern folgten.

Akteure wie Trump brechen mit dieser Regelbasiierung und setzen auf den nicht vorhersehbaren Effekt erratischer Entscheidungen.

(2) *Früher war das Gewicht „alternativer“ Fakten in politischen Diskussionen nicht mit dem Gewicht „echter“ Fakten vergleichbar.* Fakten wurden politisch vielleicht verschieden interpretiert, manchmal auch manipuliert, es wurden unterschiedliche Schlussfolgerungen aus den Fakten gezogen, und es spielten natürlich auch immer wieder emotionale Gesichtspunkte in Entscheidungen mit hinein – aber die grundlegende Bedeutung objektiver Zahlen, Daten und Fakten als eine gemeinsame Basis der Auseinandersetzung und Entscheidungsfindung wurden dadurch nicht in Frage gestellt.

Heutzutage können politische Akteure dagegen mit gefühlten Wahrheiten argumentieren oder alternative Fakten als gleichwertig ansehen und sie kommen damit durch. Eine wissenschaftsskeptische Haltung diskreditiert politische Akteure bei weiten Teilen der Wählerschaft nicht mehr. Populistische Strömungen bedienen gerade auf Social Media, dem nationalen Stammtisch, ihre Klientel und blenden die Welt außerhalb der eigenen Blase aus.

Diese Entwicklung ist nicht nur für die Legitimation der Politik umwälzend, sondern ist eine immanente Herausforderung und Bedrohung für Hochschulen und Wissenschaft. Es resultiert eine neue Aufgabe: wissenschaftsskeptischen Haltungen fundiert und kommunikativ effektiv entgegenzutreten; Faktenorientierung schmackhaft zu machen. Als ein Beispiel kann die Corona-Pan-

demie genannt werden: Durch die ausgiebige mediale Berichterstattung haben viele Bürger den wissenschaftlichen Diskurs live verfolgt. Und sie haben teilweise nicht verstanden, dass die Gleichzeitigkeit von sich widersprechenden Erkenntnissen zum Kern von Wissenschaft gehört. Ein anderes Beispiel ist die hartnäckige Leugnung des menschengemachten Klimawandels. Wenn objektive Fakten nicht mehr zählen, fehlt die Grundlage für eine konstruktive Diskussion. Wenn gefühlte Realitäten politische Entscheidungen bestimmen, werden sie beliebig und vor allem nicht sachgerecht. Wenn der Wissenschaft Misstrauen oder sogar Hass und Hetze entgegenschlägt, besteht die Gefahr, dass sich Wissenschaftler\*innen aus gesellschaftlichen Debatten zurückziehen und die benötigten Fakten gar nicht mehr bereitgestellt werden.

(3) Im als „Westen“ definierten Teil der Welt galt es immer als gesetzt, dass sich auf lange Sicht die *Demokratie als überlegene Staatsform automatisch durchsetzen wird*. Angenommen wurde, dass die meisten Menschen sie letztlich wünschen, weil sie anderen System gegenüber als überlegen angesehen wird. Der Erfolg autoritärer und populistischer Strömungen etwa in Ungarn, den USA und der Türkei führen beklemmend vor Augen, dass Länder durchaus auch im 21. Jahrhundert noch den umgekehrten Weg gehen können. Ob Deutschland stabil genug ist, um populistische Strömungen von Regierungsverantwortung fernzuhalten, wird sich noch zeigen. In anderen Staaten mit ausgeprägter europäischer Prägung, wie

etwa Frankreich, konnten auch Kräfte einen enormen Zustrom verzeichnen, die sich eher von einem aufgeklärten, offenen Europa abwenden und den „Rückwärtsgang“ einlegen.

(4) Letztes Beispiel: Lange Zeit galt die Erwartung, dass technologischer Fortschritt eher die einfachen, ausführenden Tätigkeiten automatisiert und dem Menschen den Raum für anspruchsvolles Problemlösen verschafft. Auch in den ersten Debatten über Künstliche Intelligenz (KI) galt weithin die Annahme, dass KI beispielsweise bei der automatischen Steuerung von Fahrzeugen oder bei der Auslieferung von Paketen eingesetzt würde. Es erschien aber als nahezu *unvorstellbar*, dass Menschen in anspruchsvoller „Kopfarbeit“ durch Computer ersetzbar sein würden. Diese Gewissheit galt, bis ChatGPT und andere generative KI-Modelle auf den Markt kamen und bewiesen, dass KI auch in der Lage ist, Tätigkeiten zu übernehmen, die bis dahin nur etwa von Journalist\*innen oder Ärzt\*innen übernommen werden konnten. Man könnte fast sagen, dass in bestimmten Situationen KI mittlerweile zur „Kollegin“ der Ärzt\*innen geworden ist. Ein bedeutender Technologieschub verändert mit einem Mal die Spielregeln.

### *Folgen sich auflösender Gewissheiten*

Sich auflösende Gewissheiten implizieren sich auflösende Sicherheiten, zahlreiche Entwicklungen vollziehen sich dabei gleichzeitig, besonders die gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen ha-

ben vielfach krisenhaften Charakter. Das birgt bedeutsame *Herausforderungen und Chancen*, gesamtgesellschaftlich und politisch, aber eben ganz wesentlich auch für das Hochschulsystem.

Zum einen führen kippende Gewissheiten zu größerer Vielfalt und ungewisser Zukunft. Das macht die Welt komplexer und undurchsichtiger. Das verunsichert einen Teil der Bevölkerung und führt bei ihm zu Zukunftsängsten, Verzagttheit und erlahmender Innovationsdynamik. Wenn nun auch das früher Undenkbare möglich ist, führt das zu steigendem Orientierungsbedarf. Alle Beteiligten, vor allem die Studierenden, brauchen mehr Transparenz und Einordnungskompetenz als je zuvor. Nur so können sie angesichts der flexiblen, ausdifferenzierten Studienangebote sowie der gewachsenen Vielfalt an Hochschulprofilierungen und individuellen Bildungswegen tragfähige Entscheidungen treffen.

Zum anderen müssen Hochschulen das tun, worin sie ohnehin seit Jahrhunderten geübt sind: Sich selbst neu erfinden. Eine Hochschule, die stur an traditionellen vermeintlichen Gewissheiten festhält, schafft eben nicht Sicherheit, sondern lebt in einem permanenten Widerspruch zu neuen Realitäten. Konkret: Eine Universität mit Lehrprofil, die nicht wahrhaben will, dass seitens der Bildungsinteressierten mittlerweile der Anwendungs- und Praxisbezug auch an Universitäten erwartet wird, gerne auch berufsbegleitend, und die Interdisziplinarität zwar prominent im Mission Statement verankert hat, aber nicht in der Realität – die wird es auf Dauer schwer haben.

Eine Hochschule, die nicht wahrhaben will, dass auch Wissenschaftler\*innen den Wunsch nach Work-Life-Balance und Familie hegen und die in der Weiterbildung nicht reagiert auf die Nachfrage nach kleineren Bildungsetappen – die wird es schwer haben, genügend Mitarbeitende und Weiterbildungsstudierende für sich zu gewinnen. Eine Hochschule, die allein aus Trägheit am Althergebrachten festhält, trägt zu den Zukunftsängsten weiter bei.

Nicht alle Hochschulen müssen nun alles anders machen als bisher und das Gegenteil von dem umsetzen, was sie klassischerweise praktiziert haben. Die Handlungsmuster, die hinter alten Gewissheiten stehen, verlieren nicht völlig ihre Existenzberechtigung, aber sehr wohl ihre orientierende Selbstverständlichkeit. Diese ursprünglichen Handlungsmuster sind nicht mehr allgemein verbindlich, manche sind wirklich passé, andere stellen weiter eine Option dar – aber eben eine unter vielen. Man könnte sich vorstellen, dass eine „Traditionsuniversität“, die bewusst gegen den Trend an allen oben genannten alten Gewissheiten festhält, zumindest kurz- bis mittelfristig in einer Nische existieren kann und auch Nachfrage findet. Ein Hochschulsystem, in dem dieser Traditionstypus weiter dominieren würde, würde allerdings wesentliche Bedarfe unbefriedigt lassen.

Keine Hochschule kommt daher darum herum zu prüfen, wo das Bisherige (genauer: die bisherige Identität) in Frage gestellt wird durch veränderte Rahmenbedingungen, Bedarfe und Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen (Studierende,

Kooperationspartner, regionales Umfeld und so weiter). Sie kann ohnehin permanent auftretende Anlässe wie Akkreditierungen und Begutachtungen dazu nutzen. Jede Universität und jede HAW ist herausgefordert, zu reflektieren, wo ein „weiter so“ auch künftig trägt, begründet und sinnvoll ist, und wo es unvermeidbar ist, Anpassungen vorzunehmen und im Zweifelsfall auch „heilige Kühe“ zu schlachten. *Nur wo besondere Stärken und prägende Merkmale einer Hochschule sich stimmig zu einer profilierten Identität verdichten, die im Einklang steht mit gesamtgesellschaftlichen Bedarfen und den Erwartungen der Anspruchsgruppen, wird und bleibt eine Hochschule authentisch.*

Sich auflösende Gewissheiten bergen somit große Chancen: Wenn bisherige Verlässlichkeiten nicht mehr unhinterfragt gelten, ergeben sich für Hochschulen neue Spielräume – um neuen Herausforderungen begegnen zu können, aber auch, um neue Antworten auf altbekannte Probleme wie etwa die Frage der Bildungsgerechtigkeit und Teilhabe zu finden. In einer Welt sich auflösender Gewissheiten sind Hochschulen unentbehrlich als vertrauenswürdige, haltgebende und einordnende Instanz – und als Mut machende Institution. Starke und verantwortliche Hochschulen schaffen Vertrauen in rationale, evidenzbasierte und diskursive Problemlösungen und sind damit auch ein Bollwerk gegen die Auflösung der Gesellschaft in immer divergentere Blasen.

Noch einmal am Beispiel der generativen KI verdeutlicht: Sie ist durchaus und verständlicherweise mit Ängsten und Misstrauen verbunden.

Hochschulen waren aber dennoch sehr schnell weg von der Idee, den Einsatz von generativer KI für die Studierenden einfach zu verbieten. Vielmehr haben viele Hochschulen generative KI in Lern- und Prüfungsformen zügig aufgenommen, geben Orientierung beim Einsatz, arbeiten die Chancen heraus und helfen, die Risiken handhabbar zu machen. Man kann daher durchaus schnelle Erfolge bei der Entwicklung positiver, zuversichtlicher Einstellungen zu Co-Kreationsprozessen zwischen Mensch und generativer KI erkennen. Die Hochschulen, die den Trend erkannt haben, leisten dazu einen wichtigen Beitrag.



### III. Breite Erwartungen: Warum Schwerpunktsetzung nötig ist

#### *Erwartungen an Hochschulen*

Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft artikulieren Hochschulen gegenüber eine Vielzahl ganz unterschiedlicher und auch gegensätzlicher Erwartungen und Ansprüche – berechtigterweise, denn sie sind auf ganz verschiedene ihrer Leistungen angewiesen. Doch die Bandbreite der Erwartungen hat in der Gesamtschau (beziehungsweise in dem Versuch, wenigstens einige wichtige Erwartungen zu erfassen) etwas beinahe Überwältigendes.

Allein der Blick auf die drei Missionen der Hochschulen (Lehre, Forschung und Third Mission) offenbart die Vielfalt der an die Hochschulen gestellten Erwartungen: Sie sollen die Ausbildung dringend benötigter akademischer Fachkräfte sicherstellen – und hierfür Absolvent\*innen, natürlich zum passenden Zeitpunkt, in der passenden Anzahl und mit dem passenden Wissenskanon beziehungsweise den passenden praxisbezogenen Kompetenzen „liefern“. Hochschulen sollen sicherstellen, dass Spitzenleistungen und besondere Begabungen bei Studierenden sowie Promovierenden identifiziert und vielversprechende

Nachwuchswissenschaftler\*innen speziell gefördert werden. Gleichzeitig sind Hochschulen aufgefordert, Menschen unabhängig von der familiären Herkunft die Chance auf eine akademische Bildung zu ermöglichen.

Von Hochschulen wird weiter erwartet, dass sie anerkannte Spitzenforschung betreiben – und im Idealfall nach bahnbrechenden Durchbrüchen ausgezeichnete Wissenschaftler\*innen, am besten Nobelpreisträger\*innen, aus ihren Reihen vorweisen können. Hochschulen sollen exzellente Grundlagenforschung, aber natürlich auch anwendungsorientierte Forschung betreiben – und dabei in engem Austausch mit der Praxis und Partnerunternehmen stehen, Start Ups fördern und Wissen transferieren. Wissenschaft ist zudem per se international – also, so eine weitere Erwartung, müssen Hochschulen international vernetzt sein, den Ruf Deutschlands in der Welt mehren und wirtschaftliche Verbindungen und Ansiedlungen von Großprojekten in Deutschland befördern. Gleichzeitig sehen Hochschulen sich der Erwartung ausgesetzt, sich sehr regional zu engagieren und vor Ort in verschiedenen Kontexten Wirksamkeit zu entfalten.

Soweit einige der vielfältigen Erwartungen an Hochschulen, die jedem vertraut sind. Um mit diesem Erwartungshorizont zurechtzukommen, setzte das deutsche Hochschulsystem bislang mehr oder weniger erfolgreich auf eine Unterscheidung in Universitäten, sich seit einigen Jahren herauschälende Exzellenzuniversitäten und HAW (sowie auf einige Hochschulen mit fachli-

cher Spezialisierung wie technische Universitäten, pädagogische Hochschulen sowie Kunst- und Musikhochschulen).

Weil, wie im vorigen Kapitel beschrieben, seit langem geltende Gewissheiten nun ins Wanken geraten, werden derzeit die Erwartungen an Hochschulen noch vielfältiger. So sollen Hochschulen zunehmend politikberatende Diskussionen und Entscheidungen durch wissenschaftliche Fakten und Ergebnisse objektivieren und für die breite Öffentlichkeit Demagogie und Verschwörungstheorien so entlarven, dass Fakten als solche anerkannt und darauf basierende Entscheidungen nachvollziehbar werden. Es wird ebenfalls zu einer elementaren Aufgabe von Hochschulen, sich der Gesellschaft zuzuwenden, also nach Anknüpfungspunkten zu suchen und die gegenseitige Befruchtung mit Ideen zu forcieren – der Stellenwert der Third Mission gewinnt vehement an Bedeutung. Natürlich sollen Hochschulen auf veränderte Erwartungen der Bildungsinteressierten eingehen, also etwa den Wunsch nach größerer Flexibilisierung berücksichtigen, die Vereinbarkeit von Familienverantwortung und Studium ermöglichen sowie Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen. An Hochschulen wird die Anforderung herangetragen, zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen und Antworten zu finden auf Fragen und Herausforderungen, die aktuell die Debatte prägen (Nachhaltigkeit, Klimawandel, Krise der Demokratie).

Die Absolvent\*innen sollen neben beruflich verwertbaren Fachkenntnissen auf neuestem Stand

mit dem Abschluss auch über eine enorme Palette an Future Skills und damit überfachliche Kompetenzen verfügen, die es ihnen ermöglichen, künftig Probleme, die heute noch nicht einmal bekannt sind, theoriebezogen selbständig lösen zu können. Hochschulen sollen aber auch Angebote zum lebenslangen Lernen vorhalten und Weiterbildungsangebote konzipieren. Sie sollen mit Anbietern beruflicher Bildung kooperieren, um neue, durchlässige Bildungsprodukte zu schaffen. Sie sollen Bildungswilligen helfen, individuelle Bildungskarrieren in die Tat umzusetzen.

Wie kann eine einzelne Hochschule mit all dem gleichzeitig fertig werden? Die Antwort ist einfach: gar nicht.

### *Eine Hochschule kann nicht alles können*

So sehr sich eine Hochschule auch „strecken“ würde: Diese Vielfalt der Anforderungen lässt sich unmöglich gleichzeitig an einem Ort realisieren. Keine Hochschule kann all diesen Aufgaben gleichermaßen gerecht werden. Das wäre aus unserer Sicht auch kein anzustrebendes Ziel: Der nötige Spagat etwa einer HAW zwischen herausragender angewandter Forschung und Promotionsrecht, Durchlässigkeit zur beruflichen Bildung sowie regionalem und internationalem Engagement könnte sie auf Dauer zerreißen oder in interne Dauerkonflikte sowie Verteilungskämpfe führen. Eine Hochschule, die meint, alles gleich gut zu können, kann vermutlich gar nichts richtig gut.

Eine Hochschule mit beliebig multipler Identität ist nicht „greifbar“. Sie kann keine Geschichte erzählen, warum gerade sie notwendig ist und besondere, unterscheidbare Beiträge zur Gestaltung von Gegenwart und Zukunft leistet.

Burton R. Clark sprach schon 1998 von einem „enormous demand overload“, dem sich Hochschulen ausgesetzt sehen.<sup>28</sup> Im deutschen Sprachraum forderte Detlef Müller-Böling zwei Jahre später, die Hochschule der Zukunft müsse eine „profiliertere“ sein, also eine, die „Akzente setzt, Stärken entwickelt und mit einem besonderen ‚Leistungsportfolio‘ in Erscheinung tritt“.<sup>29</sup> Die Idee der Ausdifferenzierung von Hochschulprofilen ist also keine neue – aber durch die sich auflösenden Gewissheiten erhält sie nun den entscheidenden Schub, wirklich wirksam zu werden. Durch die gestiegene Vielfalt der Studierenden und die Vielfalt der gesellschaftlichen Herausforderungen, zu deren Lösung Hochschulen beitragen müssen, kann und wird es auch in Zukunft keine „one-size-fits-all“-Hochschule geben. Ist eine Hochschule weltweit für Lösungen in Bezug auf den Klimawandel bekannt, so bildet sie nicht automatisch auch hervorragende Fachkräfte für eine alternde Gesellschaft aus.

### *Ausdifferenzierung nicht allein nach Hochschultyp*

Die gute Nachricht lautet: Ausdifferenzierung ist dem deutschen Hochschulsystem bekanntermaßen nicht grundsätzlich fremd. Ein Abschied von

der Idee, dass eigentlich jede Hochschule den Studierenden überall ähnliche Leistungen bietet, erfolgte eigentlich bereits vor gut 20 Jahren. Seitdem haben die Hochschulen qua Gesetz die Aufgabe der Strategiebildung und Profilierung, um ihre spezifischen Ziele herauszuarbeiten. Viele Hochschulen haben sich dieser Aufgabe angenommen und die neuen Freiräume bereits klug genutzt.

Die bereits 30 Jahre zuvor erfolgte Ausdifferenzierung über die beiden klassischen Hochschultypen war ebenfalls eine Erfolgsgeschichte. Die Anwendungs- und Praxisorientierung macht etwa einen Großteil der Authentizität des Hochschultyps HAW aus. Die binäre Unterscheidung nach Universität und HAW ist aber jetzt bereits nicht mehr hinreichend, um die Profile von Hochschulen zu erklären.<sup>30</sup> So gleichen sich einerseits Universitäten und HAW in Teilen aneinander an, andererseits erfolgt innerhalb dieser Hochschultypen eine Binnendifferenzierung. So zerzt die Auflösung der traditionellen Gewissheiten zum Beispiel an den HAW in unterschiedliche Richtungen, zum Beispiel entweder in den Verbund mit Trägern betrieblicher Bildung oder hin zu starkem Fokus auf anwendungsorientierter Forschung in Verbindung mit der Nachwuchsförderung für typischerweise an HAW verortete Fächer über ebenso anwendungsbezogene Promotionen. Darüber hinaus sind neue Typen wie die Duale Hochschule oder die Berufliche Hochschule entstanden. Universitäts- und HAW-Profile sind ein guter Startpunkt, aber nicht das Ende der Differenzierung im Hochschulsystem.

## *Hochschulen müssen Schwerpunkte setzen*

Faktisch ist es bereits jetzt so, dass nicht alle Hochschulen alle Aufgaben gleich intensiv und gleich gut wahrnehmen. Hochschulen setzen vielmehr Schwerpunkte – im Idealfall solche, die sich in einem strategischen Prozess herauskristallisiert haben und sich für die jeweilige Hochschule als passend erweisen. Im schlechtesten Fall hat sich die Schwerpunktsetzung „irgendwie im Laufe der Zeit ergeben“ oder ist seit längerem nicht wirklich hinterfragt worden – in diesem Fall kann eine Hochschule von Glück sagen, wenn die Schwerpunktsetzung trägt; höhere Erfolgsaussichten hat ein gesteuerter Prozess. Vier Gründe sollten Hochschulen motivieren (und machen dies in vielen Fällen schon), ihre Ausrichtung, Schwerpunktsetzung und Profilierung bewusst und strategisch zu planen:

(1) *Limitierte Ressourcen erfordern Prioritätensetzung.* Zeit und Finanzen sind endlich. Verbindlich vorgegebene Rahmenbedingungen wie die Schuldenbremse und die Folgen multipler Krisen weltweit engen die finanziellen Spielräume der öffentlichen Haushalte und somit auch die Ressourcen für das Hochschulsystem absehbar ein.

(2) *Hochschulintern schafft ein klares „Selbstbewusstsein“ Orientierung und Handlungsfähigkeit.* Eine Hochschule, die nicht wirklich weiß, wofür sie steht und was ihre Ziele sind, läuft Gefahr, bei Entscheidungen sowie in der internen und externen Kommunikation permanent den

Fokus zu verlieren. Eine Hochschule benötigt daher intern einen Orientierungsrahmen, der strategische Entscheidungen und deren Folgen (Mittelvergabeentscheidungen, Stellenbesetzungen et cetera) auf ein von den Hochschulangehörigen mitgetragenes Ziel hin ausrichtet und dadurch legitimiert. Hier muss eine Hochschule im wahren Sinn des Wortes durch eine klare, attraktive und überzeugende Identität „Selbstbewusstsein“ entwickeln.

(3) *Externe Partner und Nachfrager\*innen erwarten Klarheit über Stärkenprofile.* So vielfältig die Partner von Hochschulen sind, es eint sie, dass sie alle berechnete Informationsinteressen haben: Das zuständige Wissenschaftsministerium etwa möchte, dass bestimmte Ziele des Landes bedient werden. Praxispartnern, die Kooperationen mit Hochschulen anstreben, hilft Transparenz über Hochschulprofile bei der Suche nach einem passenden Gegenüber. Auch Studierende sind interessiert daran, welche Hochschule welche Zielgruppen vorrangig ansprechen möchte, welche Themen sie in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten rückt, welche inhaltlichen Schwerpunkte sie setzt und welche Felder sie eben nicht bespielt – und ob das Ganze zu ihren eigenen Interessen passt. Gerade bei Konkurrenzsituationen, in denen Studieninteressierte aus einer großen Auswahl an Hochschulen wählen können, etwa bei BWL-Angeboten in Ballungsgebieten, ist es entscheidend, dass Universitäten und HAW sich in irgendeiner Weise von den anderen Wettbewerbern abheben können. Alle diese Akteure gehen davon aus, dass

Hochschulen Klarheit über ihr jeweiliges Profil haben und es verständlich nach außen darstellen können.

(4) *Externe Kommunikation erfordert klare Botschaften.* Der Versuch externe Akteure durch die reine Anzahl von Projekten, Ansätzen und Schwerpunkten von enormer Aktivität zu überzeugen, ist schon aus rein praktischen Gründen zum Scheitern verurteilt. Wenn Hochschulangehörigen die berühmte Elevator Pitch-Frage „Was macht Ihre Hochschule eigentlich so?“ gestellt wird, können sie sicher keine zwei Dutzend Bereiche aufzählen. Auch auf einen Hochschul-Flyer oder ein Info-Chart passen nicht alle Zentren, Institute, Studiengänge, Weiterbildungsangebote, Aktivitäten, Forschungsvorhaben und Transferprojekte, sondern vielleicht drei oder vier prägnante Stichpunkte. Gelungene Wissenschaftskommunikation ist hier von entscheidender Bedeutung.

### *Bausteine der Authentizität*

In den vorangegangenen Abschnitten sind immer wieder die Begriffe Profil, Identität und Authentizität aufgetaucht. Sie haben alle etwas mit der nötigen Schwerpunktsetzung zu tun und zahlen auf die Idee einer authentischen Hochschule ein. Es lohnt sich daher, einmal zu erläutern, in welcher Beziehung die Begriffe aus unserer Sicht stehen.

**Authentizität:** Die Hochschule ...

- ist relevant, weil sie gesellschaftliche Bedarfe / Bedarfe des Umfeldes aufgreift.
- erkennt sich auflösende Gewissheiten in der Gesellschaft sowie im Hochschulsystem und reagiert auf bedeutsame dahinterstehende Trends.
- nutzt Chancen, die in Veränderungen liegen und schafft dadurch intern und extern Zuversicht.
- nutzt bewusst ihren stabilen Identitätskern als Kompass zur stimmigen Weiterentwicklung unter wechselhaften Umständen.
- wird intern wie extern als echt, glaubwürdig und verlässlich wahrgenommen.



*Kontinuierlicher Abgleich mit dem gesellschaftlichen Kontext*

**Identität:** Die Hochschule ...

- „lebt“ ihr Profil intern bewusst und verankert es in der Organisationskultur.
- weist implizit oder explizit einen stimmigen Identitätskern auf (etwa bestimmte Grundanliegen, Grundüberzeugungen oder Grundrollen).



*Interne Etablierung des Profils*

**Profil:** Die Hochschule definiert über ausgewählte Aufgaben, Themen, Ziele, Leistungen, Kompetenzen, Ansätze, Zielgruppen oder Partner ein unterscheidbares Hochschulprofil. Sie macht es intern und extern sichtbar.



*Priorisierung profilprägender Elemente*

**Profilierungspotenzial:** Die Hochschule verfügt über bestimmte Aufgaben, Themen, Ziele, Leistungen, Kompetenzen, Ansätze, Zielgruppen oder Partner, die sich faktisch hervorheben oder kurzfristig zu einer prägenden Bedeutung weiterentwickelt werden könnten.



*Identifikation hervorstechender oder aussichtsreicher Elemente*

**Basis:** Die Gesamtheit aller Aufgaben, Themen, Ziele, Leistungen, Kompetenzen, Ansätze, Zielgruppen oder Partner einer Hochschule liefert die Grundlage.

Abbildung 2: Genese einer authentischen Hochschule

Der Ausgangspunkt auf dem Weg zu einer authentischen Hochschule ist das *Profilierungspo-*

*tenzial*. Damit meinen wir die Gesamtheit derjenigen Aufgaben, Themen, Ziele, Leistungen, Kompetenzen, methodischen Ansätze, Zielgruppen oder Partner einer Hochschule, die entweder bereits quantitativ oder qualitativ hervorstechen oder kurzfristig zu einer prägenden Bedeutung weiterentwickelt werden könnten. Sie bergen das Potenzial, eine Hochschule unterscheidbar und wiedererkennbar zu machen und mehr als ein „Gemischtwarenladen“ zu sein.

Hat eine Hochschule Klarheit über Prioritäten, prägende Elemente, Vorzeigebereiche und die Leistungsdimensionen, die im Vordergrund stehen sollen, hat sie spezifische Ziele, dann verfügt sie über ein *Profil*, das sie von anderen unterscheidbar macht. Eine Hochschule mit klarem Profil ist auch in der Lage, dieses klar intern und extern zu kommunizieren. Dadurch wird es sichtbar und auch von außen wahrgenommen.

Ein Hochschulprofil sollte dabei eben nicht den wenig erfolgsversprechenden Versuch wagen, alle vorhandenen Aktivitäten zu bündeln oder umfassend zu strukturieren. Es kann bei keiner Universität oder HAW ein vollständiges Bild aller geleisteten Ansätze und Tätigkeiten bieten. In den besonders profilprägenden Bereichen, Themen oder Methoden wird eine besondere Sichtbarkeit und Bedeutung angestrebt. Natürlich wird eine Hochschule sehr viele Dinge außerhalb des Profils machen, im besten Fall ebenfalls mit hoher Qualität und Sichtbarkeit, hier vor allem in der wissenschaftlichen Fachcommunity. Möglicherweise schlummert dort bereits der Startpunkt für eine Weiterentwicklung der Identität, wenn neue

Trends auftauchen. Aber im Vordergrund stehen die profilprägenden Aktivitäten.

Eine Hochschule, die nicht nur über ein klares Profil verfügt, sondern auch dafür sorgt, dass es im Innern „gelebt“ wird, sich also auch in den Werten und Normen, in der Organisationskultur der Hochschule niederschlägt, verfügt über eine klare *Identität*. Dieser Schritt erweckt das Potenzial einer Hochschule zum Leben, er etabliert und institutionalisiert das Profil. Familienorientierung zum Beispiel ist erst dann in der Identität einer Hochschule angekommen, wenn sie bei jedweden Personalfragen in den Köpfen der Entscheidungsträger\*innen verankert ist. Eine gelebte Identität kreist implizit oder explizit meist um einen besonderen Kern, etwa bestimmte Grundanliegen, Grundüberzeugungen oder Grundrollen, die die ganze Hochschule prägen.

Eine Identität ist notwendig, aber nicht hinreichend, um eine *authentische Hochschule* zu werden. Bei ihr ist die Identität mit den in Abbildung 2 dargestellten besonderen Merkmalen „aufgeladen“. Eine authentische Hochschule gibt der Profilierung Richtung, Relevanz und Wirkung dadurch, dass sie gesellschaftlichen Bedarf und eigene Stärke zusammenführt. So gelingt es Hochschulen, die gesellschaftliche Zukunft jenseits der alten Gewissheiten mitzugestalten und in ihrem Zuständigkeitsbereich Orientierung und Zuversicht zu schaffen. Und nicht zuletzt legitimieren sie hiermit ihre Existenz und Finanzierung.

Mit einer einmaligen Entwicklung eines Profils ist es jedoch nicht getan. Im Gegenteil: Die Wandlungsfähigkeit ist konstitutiv für eine authentische Hochschule – bei Wahrung des Identitätskerns. Konkret: Wenn eine Hochschule Klarheit hat über den Kern ihrer Identität, ermöglicht ihr das, auch in notwendigen Veränderungsprozessen authentisch und handlungsfähig zu sein und zu bleiben. Ist es etwa der Identitätskern und die Grundrolle einer Hochschule, für das unmittelbare Umfeld die benötigten Fachkräfte sicherzustellen, müssen Studienangebote regelmäßig dem Bedarf angepasst werden. Der institutionelle Identitätskern bleibt dabei jedoch stabil. Setzt eine Hochschule auf ein bestimmtes Lehr-/Lernkonzept, um sicherzustellen, dass die Absolvent\*innen über die in Zukunft benötigten Kompetenzen verfügen, stellt dann aber fest, dass ein anderer Ansatz dieses Ziel viel besser ermöglicht, dann wird sie die profilprägende Methodik wechseln – die Hochschule an sich wird sich dennoch treu bleiben, weil ihre Grundrolle/-aufgabe in der Gesellschaft bestehen bleibt. Werden in Zukunft andere Kompetenzen als bisher gebraucht, wird eine authentische Hochschule auch hier gegebenenfalls drastisch umsteuern, aber an der Grundidee der Kompetenzorientierung festhalten. Authentizität zeigt sich darin, dass der identitätsstiftende Kern wie ein Kompass fungiert, der auch unter wechselhaften Umständen eine Orientierung ermöglicht und eine Richtung vorgibt.

## *Horizontale und vertikale Differenzierung*

Wenn eine einzelne Hochschule nicht alle staatlichen sowie gesellschaftlichen Bedürfnisse und Erwartungen erfüllen kann, dann kann letztlich nur ein Hochschulsystem als Ganzes dies erreichen. Diese Erkenntnis ist höchst bedeutsam für die Frage, welche Ziele die Politik den Hochschulen setzt und setzen sollte.

In vielen Ländern der Welt strebt die Politik nach hochschulischer „World Class Excellence“ – damit ist faktisch meist die Forschungsexzellenz gemeint. Auch in Deutschland wurde die Exzellenzinitiative (inzwischen in „Exzellenzstrategie“ umbenannt) zu diesem Zweck geschaffen. Jamil Salmi hat beschrieben, wie eine Hochschulen in den Rang einer Weltklasse-Universität aufsteigen könnte.<sup>31</sup> Aber wenn man sich darunter so etwas vorstellen würde wie „wir brauchen in Deutschland auch zwei bis drei Harvards“ und die Politik ihre Anstrengungen und ihre Hochschulfinanzierung auf dieses eine Ziel fokussieren würde, dann wäre das zu kurz gedacht: Ein „Weltklasse“-Hochschulsystem in entwickelten Wissensgesellschaften braucht natürlich ein paar weltweit vernetzte, publikationsstarke und forschungsintensive Universitäten. Doch diese können nur *ein* Baustein in einem System sein, das vielfältige Profile und damit auch vielfältige Exzellenz entwickeln muss.

Neben Hochschulen eines an Cambridge und Co. orientierten Exzellenzbegriffs braucht es Hochschulen mit sehr hohen, vielleicht sogar „Weltklasse“-Standards in Bezug auf andere

Aspekte, wie etwa innovative Lehre, Innovation und Transfer, Employability aber auch bezüglich Inklusion und Teilhabe, Diversität und regionale Wirksamkeit. Stark selektive Investitionen in wenige Weltklasse-Forschungs-Universitäten können bei begrenzten Finanzen sehr schnell dazu führen, dass die Finanzierung anderer, notwendiger Profile schwindet, die „Artenvielfalt“ eines Hochschulsystems verarmt und somit nicht alle gesellschaftliche Anforderungen erfüllt werden können. In Deutschland hat die Exzellenzstrategie bisher – trotz einiger Befürchtungen – nicht dazu geführt. Was aber auch daran liegt, dass selbst die jährliche Gesamtfördersumme der Exzellenzstrategie weit entfernt ist von dem Jahres-Budget einer Ivy-League-Universität, ebenso wie vom Gesamtbudget der am besten ausgestatteten deutschen Universitäten.<sup>32</sup>

Der Fehler eines engen, nur auf Grundlagenforschung bezogenen Verständnisses von Exzellenz ist, dass eine von zwei Dimensionen eines Hochschulsystems übersehen wird: Ein Hochschulsystem lässt sich beschreiben über seine horizontale und seine vertikale Differenzierung. Das heißt, die Hochschulen sind einerseits unterschiedlich in ihrer inhaltlichen Aufgabenteilung und Schwerpunktsetzung, ohne dass dies eine Wertung im Sinne von besser und schlechter enthält – das ist die horizontale Dimension. Und innerhalb einer bestimmten Art von Hochschulprofil gibt es dann Qualitäts- und Leistungsunterschiede. Herausragende, mittelmäßige oder schlechte Leistung kann und wird es in allen Profilierungsrich-

tungen geben – das ist die vertikale Dimension, welche nach Performance differenziert.

Eine Hochschule mit dem Ziel, mit ihrem Umfeld gut vernetzt zu sein und Unternehmen der Region mit qualifizierten Arbeitskräften zu versorgen, kann diesem Anspruch mehr oder weniger gerecht werden. Eine lehrorientierte Hochschule kann faktisch eine schwache Lehrleistung bieten oder erfolgreich innovative Lehrformate einsetzen. Eine Universität, die sich selbst als Forschungsuniversität begreift und beschreibt, kann eher bescheidenen Output (das heißt etwa nur wenige wissenschaftlich bedeutsame Publikationen) zustande bringen oder von großer internationaler Strahlkraft in den für sie relevanten Fachöffentlichkeiten sein.

Eine Sichtweise, die den Exzellenzbegriff für universitäre Forschungsexzellenz reserviert, schert alle Hochschulen über einen Kamm, reduziert die Betrachtung auf die vertikale Dimension und übersieht die horizontale Differenz. Dieses klassische Exzellenzverständnis gibt anderen – ebenso wichtigen – Profiltypen kaum eine Chance auf Entfaltung.

*„World Class Excellence“ durch ein Weltklasse-System*

Ziel einer klugen Hochschulpolitik sollte es daher sein, anstelle einzelner Weltklasse-Unis ein „World Class University System“ zu erreichen.<sup>33</sup> Nicht jede einzelne Hochschule kann alle gesellschaftlichen Bedarfe aufgreifen, aber im System

insgesamt werden die unterschiedlichsten Zielsetzungen und Gruppen bedient. Darüber hinaus wirkt in einem Weltklasse-Hochschulsystem in den jeweiligen Segmenten des Systems der Wettbewerb, so dass sich jeweils Top-Leistung einstellt, die aber je nach Hochschulprofil unterschiedliche Maßstäbe für den Erfolg hat.

Deutschland hat im internationalen Wettbewerb der Weltklasse-Systeme einen guten Ausgangspunkt, denn das seit über 50 Jahren bedeutsame Segment der Fachhochschulen/HAW belegt die Vorteile der Ausdifferenzierung bereits jetzt. Im internationalen Systemwettbewerb wird die Vielfalt authentischer Hochschulen zu einem Wettbewerbsvorteil. Misst man beispielsweise den Erfolg anwendungsbezogener Forschungsk Kooperation durch den Indikator „gemeinsame Publikationen Hochschule-Industrie“, dann finden sich mehrere deutsche HAW an der Weltspitze. Dass ein innovativer Hochschultyp zum Exportschlager werden kann, haben die Fachhochschulen bewiesen. So sind deutsche Erfahrungen in den Aufbau eines HAW-Sektors in China und Äthiopien oder in Modellversuche zum Beispiel in Vietnam oder Jordanien eingeflossen.

Wie könnten denn aber nun diese vielfältigen Profile tatsächlich aussehen? Welche Arten von Hochschulen könnten in einem System authentischer Hochschulen zu finden sein, gerade angesichts der sich auflösenden Gewissheiten? Dazu mehr im nächsten Kapitel.



## IV. Große Auswahl: Wie authentische Hochschulen aussehen können

### *Die Zukunft ist vielfältig*

Wenn sich, wie in Kapitel II dargestellt, traditionelle Gewissheiten auflösen und mit ihnen traditionelle Normierungen und Einschränkungen, dann stehen den Hochschulen ganz neue Handlungsoptionen offen. Sie müssen sich also für eine Identität entscheiden, die für sie jeweils authentisch interpretiert werden kann. Wie am Ende von Kapitel II erläutert, bedeutet das natürlich nicht, dass nun alle Hochschulen bisherige Schwerpunktsetzungen, Methoden und Ansätze über Bord werfen und sich komplett neu erfinden müssen. Sie sind aber herausgefordert, die bisherige Identität zu reflektieren und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen, wo ein „weiter so“ dazu führen würde, dass das Wirken einer Hochschule nicht mehr zu gesamtgesellschaftlichen Bedarfen und den Erwartungen der Anspruchsgruppen passt.

Durch diese Reflexions- und Erneuerungsprozesse entsteht zukünftig, wenn die Universitäten und HAW den neu entstandenen Spielraum nutzen, ein Hochschulsystem, das bunter und vielfältiger als bisher aussieht. Die Ausdifferenzierung

von Hochschulidentitäten geschieht idealerweise nicht im luftleeren Raum, sondern angedockt an die oben genannten gesellschaftlichen Trends und Erwartungshorizonte an Hochschulen. Das ermöglicht es, daran orientiert denkbare Profilierungsrichtungen zu skizzieren. Dazu denken wir im Folgenden eine radikale Umsetzung der eingangs diskutierten Entwicklungstrends zu Ende und verknüpfen diese Ansätze im Anschluss miteinander.

### *Die Möglichkeiten authentischer Identitäten*

Der erste Schritt der Annäherung an die Vielfalt authentischer Identitäten ist ein Gedankenspiel.<sup>34</sup> Wir extrapolieren jeweils einen der sich derzeit abzeichnenden Trends im Hochschulsystem und gehen davon aus, dass eine authentische Hochschule sich mit ihrem Profil vollständig auf diesen Trend „stürzt“. Wenn wir das Aufgreifen eines spezifischen Trends konsequent zu Ende denken, führt das zu idealtypischen Hochschulidentitäten, die vorhandene ergänzen oder weiter zuspitzen. Die Frage, ob die resultierenden Typen mit der aktuellen gesetzlichen Beschreibung von Auftrag und Rolle einer Hochschule vereinbar sind, lassen wir dabei zunächst außen vor.

Natürlich ist es sehr unwahrscheinlich, dass Hochschulen alles auf einen Trend und damit auf eine Karte setzen. Die folgenden Arten von authentischen Hochschulen bilden auch keinen abschließenden Katalog und sollen nicht normativ

eine „Systemstruktur“ definieren. Sie sind eher als zugespitzte Denkmodelle zu sehen. Sie sind eine Sammlung von zwölf Beispielen für Hochschulen der Zukunft, die nach dem Motto „entdecke die Möglichkeiten“ die Breite der Profilierungsoptionen illustrieren, welche natürlich auch miteinander kombiniert werden können. Die Zuspitzung soll zum Nachdenken anregen, ähnliche Extrapolationen aktueller Entwicklungen durchzuspielen. Eine Hochschule, die eine solche Profilierungsoption wählen würde, müsste auch nicht alle beschriebenen Maßnahmen umsetzen. Die vorgestellten Optionen sind eher als ein Panoptikum zu verstehen, welches authentische Profile und Identitäten mit möglichst eingängigen Beispielen illustriert und greifbar macht.

Der gewählte Ansatz der Zukunftsbetrachtung antizipiert als Trendanalyse natürlich nicht alle zukünftigen, hochschulextern ausgelösten Disruptionen, die noch einmal alles verändern können. Denn erstens stünde die Spekulation über kommende Disruptionen auf wackeligen Beinen, und zweitens haben unerwartete, tiefgreifende Ereignisse der jüngsten Zeit wie die Corona-Pandemie und die Verfügbarkeit von generativer KI gezeigt, dass sie eher als Beschleuniger und Verstärker von Trends wirken statt Trends vollkommen in Frage zu stellen.

*Das Panoptikum –  
zwölf idealtypische Hochschulidentitäten*

(1) *Der regionale Motor:* Motor klingt nach Antrieb, und genau das ist in diesem Fall gemeint – eine Hochschule, die sich selbst als Treiber von Innovation in ihrem unmittelbaren Umfeld versteht und ihre Region voranbringt. In Deutschland mit seiner großen Bedeutung regionaler mittelständischer Unternehmen für die Wirtschaft sind diese sehr wichtig. Als Hochschule mit stark ausgeprägtem Third Mission-Profil zielt ihre Strategie mit Nachdruck auf die Themen Fachkräfteversorgung sowie Transfer, Weiterbildung und/oder soziales Engagement. Sie besetzt Rollen im regionalen Innovationsökosystem (also in einem regionalen Netzwerk von Organisationen, Personen und Ressourcen mit dem Ziel kreativer Lösungen), komplementär zu den Aufgaben von öffentlichen und privaten Partnern im Innovationsprozess.<sup>35</sup> So wird die Hochschule zur gefragten Partnerin für Politik und Wirtschaft in der Region, auch bei den Strategien für die Regionalentwicklung.

Eine solche Hochschule leistet im engen Austausch mit den Akteur\*innen vor Ort einen entscheidenden Beitrag dazu, ihre Region nachhaltig zu stärken. Dabei orientiert sich ihr Angebot eng am konkreten Bedarf von Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren, um so die Arbeitnehmer\*innen der Region auszubilden und/oder einen Beitrag zu gelebter Demokratie vor Ort zu leisten. Sie setzt also bei ihrer

regionalen Wirkung je nach Bedarf des Umfeldes und vorhandenen eigenen fachlichen Stärken einen eher technischen oder sozial geprägten Schwerpunkt. Sie unterhält möglicherweise einen regionalen Bildungscampus, auf dem Studierende und Auszubildende gemeinsam lernen, auf dem ein Upskilling für die Beschäftigten regionaler Unternehmen ermöglicht wird und Start-Ups eine Infrastruktur finden. Durch kulturelle Angebote, Diskussionsforen und mobile wissenschaftliche „Einsatzkommandos“, die als Partner ganz unterschiedliche regionale Aktivitäten begleiten, erhöht sich auch die lokale Sichtbarkeit der Hochschule. Eine Wissenschaftsetage oder Wissenswerkstatt in einem innerstädtischen Gebäude und ein Hochschul-Pop-Up-Store könnten das Bewusstsein für die Bedeutung von Bildung als Fundament einer starken Region stärken. So treibt eine Hochschule mit dieser Profilierung als regionaler Motor die Entwicklung ihres Umfeldes voran.

(2) *Die Online-Hochschule für Berufstätige*: Sie steht für einen Ansatz des lebenslangen Lernens. Ihre Studierenden stehen fast alle im Berufsleben und/oder sind Menschen mit familiärer Betreuungsverantwortung, die sich in Teilzeit weiterentwickeln möchten. Ihnen bietet die virtuelle Lehr- und Lernumgebung die nötige Flexibilität zur Erreichung der Ziele. Der Hochschulzugang ohne Abitur wird an dieser Hochschule intensiv beworben. Die Anerkennung von außerhochschulisch, etwa beruflich erworbenen Kompetenzen ist selbstverständlich und es gibt dafür klare

Standards und Verfahren. Dadurch leistet die Online-Hochschule einen wichtigen Beitrag, um Wissen und akademische Bildung für neue Zielgruppen und Berufsfelder leicht zugänglich zu machen. Die Studierenden leben regional weit gestreut, genauso wie die Lehrenden und das Verwaltungspersonal, die im Wesentlichen aus dem Homeoffice arbeiten.

Die Online-Hochschule für Berufstätige entwickelt Ansätze wie innovative Konzepte zur Wissensvermittlung, die jenseits des Hörsaals funktionieren können und strebt dabei Effizienzvorteile durch große Studierendenzahlen an. Die Studierenden werden mit Hilfe von KI-gesteuerten Chatbots schon beim ersten Webkontakt mit der Hochschule zielgruppengerecht abgeholt. Parallel dazu bietet die Online-Hochschule aber auch eine persönliche Beratung per Videokonferenz an, um einen individuellen Studienverlauf auszuloten, der zeitlich mit Beruf und Familie vereinbar ist. Dafür stehen eine Reihe von standardisierten Voll- und Teilzeit-Studienmodellen zur Verfügung, unter denen man – gegebenenfalls jedes Semester neu – wählen kann. Die Hochschule erarbeitet und pflegt Pools mit digitalen Lehr-Lern-Materialien, die von den Lehrenden gemeinsam genutzt werden können. KI hilft den Studierenden bei der Nutzung dieser Lernmaterialien und ermöglicht es, gezielt individuelle Kompetenzlücken zu identifizieren und zu schließen. Auch zur Qualitätssicherung entwickelt die Hochschule standardisierte, digitale Prozesse. Die Professor\*innen forschen zu den

Themen Digitalisierung und Arbeitsmarkt, so hat die Forschung eine direkte Rückwirkung auf die Lehre. Die Online-Hochschule zeigt, wie Digitalisierung konsequent und effizient zum Vorteil einer heterogenen und großen, aber gleichzeitig spezifischen Gruppe Studierender genutzt werden kann.

(3) *Die Guidance-Hochschule*: Das Grundverständnis der Guidance-Hochschule ist, dass Studierende sich im Laufe einer lebenslangen Lernbiografie individuelle Kompetenzportfolios aufbauen. Ihre Ziele stecken die Studierenden im Austausch mit ihrer persönlichen Lernbegleitung ab und machen sie so zum Maßstab des eigenen Erfolgs. Teil-Studienangebote der Hochschule (die durch externe Angebote ergänzt werden können) sind mit Mikrozertifikaten versehen; Abschlüsse setzen sich modular variabel zusammen und können zu größeren Abschlüssen (etwa CAS/DAS, Bachelor, Master) kumuliert werden.

Maßgeblich für diese Hochschule ist das Konzept der „Stackability“, das heißt ein systematischer Ansatz, um Studienmodule nach bestimmten Logiken zu „stapeln“, also kumulieren zu können.<sup>36</sup> Die vertikale Stackability entspricht am stärksten dem Bild des Stapels, denn dabei werden Mikrozertifikate zu einem jeweils höheren Abschluss aufgebaut. Man geht also inhaltlich in die Tiefe (beziehungsweise in die Höhe). Geht die Modulkombination in die Breite, also in unterschiedliche inhaltliche Bereiche, fügen Studierende Module horizontal aneinander. Stackability lässt sich auch kompetenzbezogen denken, indem

beispielsweise Module zu einer Nachhaltigkeits-Kompetenz gebündelt werden. Die Guidance-Hochschule definiert die Optionen der Stackability und bringt dadurch Struktur in die möglichen Kombinationen.

Eine Hochschule mit dieser Profilierungsrichtung kommt besonders Studierenden entgegen, die nicht dem klassischen Bild (gerade das Abitur erworben, Studium in Vollzeit, akademischer Familienhintergrund, klare Vorstellungen von Hochschulbildung) entsprechen. Gerade diese lange Zeit an den Hochschulen unterrepräsentierten Studierenden profitieren von der Begleitung ihres Lernpfades. Die Guidance-Hochschule ist offen für unterschiedliche Biografien und begreift die bereits vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Studierenden als Ausgangspunkt eines individuellen akademischen Bildungsweges.

Die Guidance-Hochschule ist darauf spezialisiert, Lerninhalte und -wege den Anforderungen und Vorerfahrungen der Einzelnen anzupassen. Sie wird somit zum „Personal Coach“ der Studierenden und ermöglicht Bildungswege mit ganz eigenem Ziel, Tempo und Stil des Lernens. Um individuellen Lerntypen entsprechen zu können, stehen kompetenzorientierte und den Lernprozess begleitende Alternativen wie Lernportfolios zur Ermittlung des Lernerfolgs zur Verfügung.

Für die Lehrenden stellt das Konzept der Guidance-Hochschule ein grundsätzlich anderes Arbeiten dar. Sie sind besonders in der betreuungsintensiven Rolle als Coaches für kleine Studierendengruppen gefordert, deren erste

Ansprechperson sie sind. Das schlägt sich auch in der Personalentwicklung nieder: Ein Großteil der Mitarbeitenden könnte über eine Aus- oder Weiterbildung im Bereich Supervision oder Beratung verfügen. Möglicherweise werden neben den Professor\*innen auch separat Coaches angestellt – die Personalstruktur würde dann verteilte Rollen vorsehen. In einem umfassenden Verständnis kann Lernbegleitung auch Studierendenservice wie finanzielle oder psychologische Beratung von Studierenden einschließen; im deutschen Kontext würde das eine enge Kooperation mit den Studierendenwerken im „Student Life Cycle“ bedeuten.

Die Guidance-Hochschule ist auch in einer Variante denkbar, in der sie ihre Studierenden mit Hilfe künstlicher Intelligenz durch den Lernprozess leitet. Ein KI-Bot, der die Studierenden bereits durch die Bewerbungsphase gebracht und bei der Wahl der Module und der Lernform unterstützt hat, gibt beispielsweise Ratschläge, welche Lerninhalte eine Person noch für ihre eigene Zielerreichung braucht, auf welche sie verzichten kann und welche Ziele (Bescheinigung eines definierten Sets an Kompetenzen als „Spezialist\*in für ...“) beziehungsweise Abschlüsse mit welchem Aufwand erreicht werden können. Die Guidance-Hochschule leistet insgesamt so nicht nur einen Beitrag zur Öffnung des Hochschulzugangs, sondern auch zum Studienerfolg.

(4) *Die Zertifizierungshochschule:* Mit der Zertifizierungshochschule splitten sich die Rollen der Bildungsinstitutionen im individualisierten Lernprozess gegenüber der Guidance-Hochschule wei-

ter auf. Die Zertifizierungshochschule profiliert sich über Professionalität in Bezug auf Anrechnungsverfahren und Kompetenzmessung. Dabei geht sie über das enge Verständnis von Anrechnung hinaus, welches formell von nationalen oder internationalen Bildungsanbietern erworbene Kompetenzen berücksichtigen würde. Vielmehr werden auch informell und beruflich erworbene Kompetenzen angerechnet. So könnte die Zertifizierungshochschule zum Beispiel verbriefen, dass eine Person im Rahmen eines ehrenamtlichen Engagements Projektmanagementkompetenzen erworben und autodidaktisch reflektiert hat. Für ein Set an Kompetenzen verfügt sie über validierte Testverfahren. Sie macht keine eigenen Lehrangebote. Die Zertifizierungshochschule prüft und bescheinigt stattdessen Studierenden „nur“ das Vorhandensein von akademischen Kompetenzen, die diese an anderer Stelle erworben haben, und bewertet und zertifiziert diese Kompetenzen in (Teil-)Abschlüssen. Auch sie dockt genau wie die Guidance-Hochschule an dem Konzept der Stackability an. Die Zertifizierungshochschule zeigt bei Bedarf auch auf, was für einen (Teil-)Abschluss noch fehlt und wo diese Bausteine erworben werden können und liefert zumindest in diesem Bereich auch eine Lernbegleitung.

Die Zertifizierungshochschule ist offen für unterschiedliche Arten von Kompetenzen – neben fachlichen Kompetenzen im engeren Sinne greift sie auch den Nachweis sogenannter „Future Skills“ auf.<sup>37</sup> Die Zertifizierungshochschule könnte online, aber auch mit Regionalbüros

arbeiten. Sie hat intensiven Kontakt zu anderen Hochschulen und Arbeitsmärkten, erarbeitet Anforderungsprofile für unterschiedliche Jobs und hilft Arbeitgeber\*innen wie Bewerber\*innen beim Abgleich von geforderten mit vorhandenen Kompetenzen, um Lücken gezielt zu schließen. Sie könnte zum Beispiel auch arbeitsteilig mit einer Guidance-Hochschule kooperieren. Sinnvoll wäre etwa auch eine Kooperation mit einem Ed-Tech Unternehmen, das eine Plattform betreibt, auf der die Kompetenznachweise gesammelt und verbrieft werden oder das Innovationen zur Kompetenzmessung entwickelt. Die Zertifizierungshochschule ermöglicht die Entwicklung individueller, lebenslanger Lernbiographien, fördert die Orientierung an Kompetenzen und stärkt die Beschäftigungsfähigkeit der Absolvierenden. Sie ermöglicht Studierenden, vorhandene Einzelbausteine akademischer Bildung zu einem wertigen und anerkannten (Teil-)Abschluss zu bündeln beziehungsweise die erworbenen Kompetenzen nachweisbar zu machen. Und: Sie ist angesichts der aktuellen Rechtslage derzeit tatsächlich reine Zukunftsmusik.

(5) *Die Future Skills-Hochschule*: Die Kernmission der Future Skills-Hochschule ist es, den Studierenden überfachliche Handlungskompetenzen für zukünftige Situationen zu vermitteln, in denen schnelle Veränderungen immer wieder neue und komplexe Probleme hervorbringen. Die Studierenden werden darauf vorbereitet, in diesen Situationen selbstorganisiert solche Probleme zu lösen.<sup>38</sup> Eine solche Hochschule bietet vielleicht

ausschließlich weiterbildende Master-Studiengänge an und fordert von den Studierenden einen beliebigen disziplinären Bachelorabschluss als Zugangsvoraussetzung. Im Studium gibt es beispielsweise Veranstaltungen zu digitaler Ethik, Missionsorientierung (also die Fähigkeit, ein Missionsnarrativ zu schaffen und andere damit zu motivieren), Data Analytics, Selbstwirksamkeit und Ambiguitätskompetenz (das heißt die Fähigkeit, mit Vieldeutigkeit und Unsicherheit umzugehen und andere Menschen in solchen Situationen zu führen; das passt gut in eine Welt, in der sich Gewissheiten auflösen). Das sind nur einige Beispiele aus einem größeren Katalog von Skills, der in etlichen Studien erarbeitet wurde. Es gibt aber nicht nur spezielle Module, auch die Fachlehre lässt sich mit innovativen Lernsettings so gestalten, dass Future Skills automatisch mitgefördert werden. Future Skills lassen sich nicht wie Wissen vermitteln, daher spielen Erfahrungslernen, eine Lernkultur, in der Ausprobieren und Scheitern erlaubt ist, sowie Lern- und Experimentierräume wie Makerspaces eine große Rolle. Mit Testverfahren wird ein spezifisches Future Skills-Portfolio für die Studierenden zusammengestellt. Denkbar ist, dass die Studierenden als Vertiefung fachbezogene Veranstaltungen in ihrer Bachelor-Disziplin und einem weiteren Fach belegen, da die Frage der Problemlösungsfähigkeit und der dazu nötigen Skills auch in der fachlichen Vertiefung eine wesentliche Rolle spielt.

Die an der Hochschule beschäftigten Wissenschaftler\*innen sind disziplinär breit aufgestellt,

beschäftigen sich aber alle auch in ihrer Forschung mit Future Skills. Die Studiengänge werden berufsbegleitend angeboten, da gerade die Verknüpfung mit der Berufswelt Anwendungsbezüge beim Erwerb von Future Skills sicherstellt.

Die Hochschule könnte eine flexible Organisationsstruktur haben. Vorstellbar wäre etwa folgende Matrixstruktur: Es gibt disziplinäre Fachgruppen (in denen sich Ansprechpartner\*innen für bestimmte Fächer finden) und Beauftragte für bestimmte Future Skills. Die Beauftragten gestalten die Skills-bezogenen Lehrangebote und Forschungsprojekte und beziehen dafür Personal aus den Fachgruppen ein. Die Future Skills-Hochschule dreht die bisherige Logik um: Nicht disziplinäre Fachveranstaltungen sind der Kern des Studiums und Future Skills Anhängsel in Form von Wahl- und Ergänzungsangeboten, sondern Future Skills sind der Kern und die fachliche Anwendung die (natürlich auf jeden Fall notwendige) Vertiefung.

(6) *Die Lernkonzepthochschule*: Die Lernkonzepthochschule hebt einen spezifischen Lehr-Lern-Ansatz auf die Ebene der Hochschulstrategie und -profilierung. Dieser prägt die ganze Hochschule und ist für die Lernenden und insbesondere auch die Lehrenden identitätsstiftend. Der Lehr-Lern-Ansatz wird entsprechend für alle Studienangebote ausgerollt und manifestiert sich auch im Lehr-Leitbild. Beispielsweise könnte die Hochschule einen Inverted Classroom-Ansatz oder problembasiertes Lernen über alle Studienangebote

legen. Zum Konzept könnte auch eine Studieneingangsphase gehören, die für alle Studierenden gemeinsam interdisziplinär angeboten wird; auch in späteren Studienphasen gibt es womöglich hochschulweite curriculare Komponenten als Teil des Konzepts, beispielsweise zum Erwerb von Future Skills. Das Lernkonzept wird notwendigerweise in einem aufwändigen, partizipativen Prozess erarbeitet und weiterentwickelt; nur so lässt sich der latente Konflikt zum traditionellen Autonomieverständnis lösen, nach dem jeder Lehrende für sich völlig unabgestimmt seine Lehrmethoden gestaltet.

Die Professor\*innen erwerben zu Beginn ihrer Tätigkeit an der Hochschule einen „Lehrführerschein“, dieser vermittelt die zur Umsetzung des Konzepts notwendigen Kompetenzen, sofern sie diese noch nicht besitzen.<sup>39</sup> Bereits bei der Rekrutierung beziehungsweise bei Berufungen wird ein großes Augenmerk auf Lehrkompetenzen gelegt. Auch im weiteren Verlauf wissenschaftlicher Karrieren werden systematisch und verpflichtend didaktische und digitale Kompetenzen trainiert. Klassische Hörsäle werden nicht benötigt. Der Campus wird vielmehr systematisch mit geeigneten Lernräumen als Ort sozialer Begegnung gestaltet, der interaktives Lernen ermöglicht. Die Hochschule investiert in Servicestrukturen für Lehre und Digitales. Die Lernkonzepthochschule schafft „Ehre für die Lehre“ und setzt bei den Lehrenden auf den Teamgedanken.

(7) *Das Tertiäre Bildungsinstitut*: Das Tertiäre Bildungsinstitut löst das Dilemma, dass Bil-

dungsinteressierte sich zwischen akademischer und beruflicher Bildung entscheiden müssen, elegant auf. Für ein konkretes Betätigungsfeld, beispielsweise das Versicherungswesen, werden hier unter einem Dach duale Berufsausbildung, akademische Bildung und Weiterbildung (oder Meisterausbildung) angeboten. Auch das duale Studium kann Teil des Angebots sein. Durch die konsequente Verzahnung der Bildungsgänge ergeben sich neue Chancen. Nach einer gemeinsamen Eingangsphase treffen die Teilnehmenden eine informierte Entscheidung, auf welchem Weg die weitere Ausbildung fortgesetzt werden soll und ob dann letztlich ein Bachelor- oder ein Ausbildungsabschluss erworben wird. Auch nach der Eingangsphase gibt es Wechselmöglichkeiten zu klaren Bedingungen. Oder es erfolgt eine Differenzierung im Rahmen der beruflichen Ausbildung, indem Auszubildende einzelne akademische Module als Zusatzqualifikation belegen können. Da sich Hochschule, Handelskammer, Unternehmen und Berufsverbände die Aufsicht teilen, orientiert sich Bildung an gemeinsamen Zielen. Es kommt zu einer engen Anbindung der Bildungsgänge an die tatsächlichen Anforderungen im Berufsleben. Im gesamten Bildungsprozess gibt es immer wieder Brücken und Flexibilitäten zwischen den verschiedenen Bildungswegen.

Die Gemeinsamkeit der verfolgten Ziele dokumentiert sich auch in der Anlage des Campus, der Begegnungen zwischen allen Akteur\*innen des Berufsschul- und Hochschulzweigs sowie des Weiterbildungsbereichs schafft. Handelt es

sich um technische Bildungsgänge, dann stehen Auszubildende und Studierende im selben Labor beziehungsweise in derselben Werkstatt und nutzen gemeinsam die maschinelle Infrastruktur. Das Tertiäre Bildungsinstitut verkörpert die große Chance einer Verzahnung der Teilsysteme der tertiären Bildung.

(8) *Die Grand Challenge University*: Ein solcher Hochschultyp definiert sich über Forschungsthemen, die er quer über alle Organisationseinheiten interdisziplinär und kollaborativ bearbeitet und damit einen themenbezogenen Anspruch der Forschungsexzellenz entwickelt. Das Ziel ist es, einen Beitrag zur Lösung der großen Menschheitsprobleme zu leisten. Eine Grand Challenge University professionalisiert sich in der Wissenschaftskommunikation und trägt die möglichen Lösungen globaler Probleme in die Breite der Gesellschaft. Sie schafft damit Orientierung und einen positiven und hoffnungsvollen Blick auf die Zukunft.

Zum Beispiel wäre eine Global Climate University denkbar, die sich einer gesellschaftlich höchst relevanten Herausforderung widmet: dem Klimawandel. Wie könnte sie Realität werden? Vielleicht so: Weltweit führende Universitäten und außeruniversitäre Forschungsinstitute auf dem Feld der Klimaforschung gründen sie gemeinsam als dauerhafte, supranationale Organisation mit eigener Rechtspersönlichkeit. Dadurch verfügt sie über mindestens einen Campus auf jedem Kontinent und alle Standorte sind über eine virtuelle Dachstruktur und modernste digitale Infrastruktur vernetzt. Die Universität ist grundfinanziert

durch Beiträge aus verschiedenen Staaten und alle Beteiligten sind sich einig darin, damit ein öffentliches Gut zu finanzieren. Ihre Forschungsprojekte sind natürlich interdisziplinär. Grundständige Studienangebote gibt es nicht, sondern ausschließlich global angelegte Doktorandenprogramme, vielleicht auch forschungsorientierte Masterangebote. Die Promovierenden und gegebenenfalls Masterstudierenden sind direkt an den Forschungsprojekten beteiligt. Disziplinäre Institute dienen nur als fachliche Heimat, Fakultäten gibt es nicht, die gesamte Arbeit vollzieht sich in agilen Projektstrukturen. Für die Genehmigung und Finanzausstattung der Projekte gibt es ein internes wettbewerbliches Verfahren. Grundlagenforschung wird in Empfehlungen zur Anpassung an und Beeinflussung von klimatischen Veränderungen umgesetzt. Eine Global Climate University sät Zuversicht durch innovative Lösungsbeiträge im Kontext des Klimawandels.

(9) *Die angewandte Exzellenzhochschule*: Sie definiert sich über einen besonderen Anspruch auf Exzellenz im HAW-Sektor. Während im traditionellen Verständnis der Exzellenzbegriff zumeist mit exzellenter (und universitärer oder außerhochschulischer) Grundlagenforschung gleichgesetzt wird, verkörpert die angewandte Exzellenzhochschule eine andere Facette der Idee „vielfältiger Exzellenz“ und setzt sie mit herausragenden Leistungen im Bereich angewandter Forschung durch.

Sie bildet zu diesem Zweck gezielt strategische Allianzen mit Unternehmen und gehört – so un-

ser fiktives Gedankenexperiment – zu den wenigen Gewinnern im sehr selektiven staatlichen Exzellenzwettbewerb für angewandte Forschung und Innovation. Mit Premium-Partnerunternehmen umfassen die gemeinsamen Aktivitäten maßgeschneiderte Studienprogramme, Weiterbildung und angewandte Forschungsprojekte, die transdisziplinär angelegt sind. Die Personalentwicklung der Partnerunternehmen ist eng mit der Professional School der Hochschule verzahnt, auf dem Campus gibt es gemeinsame Infrastrukturen von Hochschule und strategischen Premium-Partnern. Die Professional School bündelt die Weiterbildungsangebote und fungiert als Kontaktstelle zu den Unternehmen – in Absprache mit der Transferstelle, die Innovationsprozesse unterstützt. Oder, noch besser: Sie fusioniert mit der Transferstelle sowie dem Career- und Alumni-Service zu einem Unternehmens-Hochschul-Kooperationscenter.

Die Hochschule hat auch ein innovatives Modell der angewandten, berufsbegleitenden Promotion etabliert. Es richtet sich nicht nach dem universitären Vorbild aus, sondern findet Wege, die den HAW-typischen Anwendungsbezug und die Praxisorientierung bei gleichzeitig hohen Qualitätsansprüchen nach vorne rücken. Auch die Karrierewege der Professor\*innen im Wechselspiel zwischen akademischen und berufspraktischen Stationen sind innovativ gestaltet und ermöglichen Seitenwechsel in beide Richtungen oder Cross-Employment. Die angewandte Exzellenzhochschule steht also für eine besondere, forschungsorientierte Ex-

zellenvariante des HAW-Profiles beziehungsweise für eine HAW-orientierte Exzellenzvariante des Forschungs-Profiles, die nicht versucht, Universitäten zu imitieren, sondern ein in der HAW wurzelndes Forschungs-Profil findet und auf ein außergewöhnliches Level hebt.

(10) *Die Bürger\*innenhochschule*: Diese Hochschule definiert und lebt die Third Mission und Öffnung zur Bürgergesellschaft als ihr Kernmerkmal. Wenn sie sich etwa an einem Standort befindet, an dem die Zustimmung der Bürger\*innen zu demokratischen Strukturen gering ist, zielt sie in besonderem Maße auf diese Problematik ab und generiert einen entsprechenden regionalen Impact. Sie öffnet sich konsequent in Richtung Bürger\*innen – in ihrer Governance ist zum Beispiel ein Bürgerrat als Beratungsgremium verankert, in den Innenstädten der Region unterhält sie Bürgerbüros, in denen über die Arbeit der Hochschule informiert wird und Veranstaltungen für die Stadtgesellschaft stattfinden. Sie engagiert sich dadurch als Ort und Treiber gesellschaftlicher Debatten und sie wird auch der Funktion gerecht, die im neuseeländischen Hochschulsystem bereits seit den 90er-Jahren als „critic and conscience of society“ diskutiert und eingefordert wird. Sie könnte die Rechtsform der Stiftung haben, um Zustiftungen aus der Stadtgesellschaft in ihrem Stiftungskapital zu ermöglichen.

Sie legt aufgrund ihres Anliegens auch besonderen Wert darauf, die Kompetenzen ihrer Wissenschaftler\*innen in Bezug auf Wissenschaftskommunikation zu entwickeln. Die inter- und

transdisziplinären Forschungsthemen werden auf lokale gesellschaftliche Bedürfnisse ausgerichtet, die Bürger\*innen sind einbezogen bei der Identifikation von Forschungsthemen und Ansätze der Citizen Science sind verbreitet. In allen Studienprogrammen sind Elemente des Service Learning verankert, die Studierenden gehen also im Rahmen des Curriculums in die lokalen Communities und realisieren dort gemeinnützige Projekte. So leistet die Bürger\*innenhochschule einen wichtigen Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt.

(11) *Die European University*: Diese Hochschule könnte aus einer der von der EU geförderten „European University Alliances“ hervorgegangen sein (denn dort wurden wichtige Vorarbeiten geleistet und Zielvorstellungen entwickelt). Die an der Allianz beteiligten Hochschulen aus mehreren europäischen Ländern haben – so unsere Annahme – fusioniert und weisen nun gemeinsam eine eigenständige, supranationale Rechtsform auf. Sie hat einen europäischen, ebenfalls supranationalen Abschluss für alle Studiengänge außerhalb nationalstaatlicher Regulierung. Studierende und Lehrende nutzen einen gemeinsamen virtuellen Campus, alle Studierenden sind aber im Laufe des Studiums auch an einer festen Mindestzahl von Standorten präsent. Die Standorte der Hochschule sind jeweils hauptverantwortlich für bestimmte interdisziplinäre Forschungscluster – in den Clustern arbeiten aber Wissenschaftler\*innen aller Standorte mit. Der überwiegende Teil des Budgets der European

University stammt – so eine denkbare Möglichkeit – von der Europäischen Kommission. Für die Mission der Hochschule spielen europäische Werte eine entscheidende Rolle. Die European University vollendet so die Idee der supranationalen Zusammenarbeit von Hochschulen in Europa. Die internationale Perspektive zieht sich durch alle Fächer und Studienangebote.

(12) *Die Blended University*: Blended Learning ist seit der Corona-Pandemie für Hochschulen selbstverständlich geworden. Die Blended University denkt von diesem Ausgangspunkt systematisch weiter und legt die Idee des „Blends“, also der Mischung von Online- und Remote-Komponenten mit der Präsenz auf dem Campus über alle Aktivitäten der Hochschule. Sie hält nicht nur die Prinzipien des New Work hoch, die für Hochschulen selbstverständlich sind (Wertebasierung und Sinnstiftung sowie Selbstbestimmung), sondern setzt bei der Hochschulkultur besonders auf die Prinzipien räumliche und zeitliche Flexibilität, projektorientiertes und agiles Vorgehen.<sup>40</sup> Dieser New Work-Ansatz fungiert als normative Leitlinie für die Hochschule insgesamt. Möglich wäre auch eine Bezeichnung als „New (Work) University“.<sup>41</sup>

Das Blended Learning der Studierenden korrespondiert dabei mit dem „New Work“-Konzept für die Mitarbeitenden an der Hochschule. Auch die Services der Hochschule vollziehen sich im „Blended Mode“: Digitalisierung von Verwaltungsprozessen mischt sich mit Services auf dem Campus, wobei die Funktion des Campus als sozialer Ort

betont wird. Neue Lernräume auf dem Campus richten sich an Blended Learning und Blended Services aus, dabei werden beispielsweise auch Mensa-Räumlichkeiten zu kollaborativen Lernorten. Für Studierende wie wissenschaftliche Mitarbeitende gibt es ein Konzept der Blended International Mobility, das physische Mobilität mit „Internationalization at Home“ verbindet. Für das Personal werden die Arbeitsorte flexibel, Selbstbestimmung bei der Wahl von Arbeitsort und zeitlicher Gestaltung der Arbeit spielt eine entscheidende Rolle für Wissenschaft genauso wie für die Verwaltung. Mobiles Arbeiten folgt in dieser Hochschule der Zukunft dem Prinzip „Wahlfreiheit für den besten Ort für die aktuell anstehende Aufgabe“, das kann dann vor dem Rechner zuhause, im Labor des Firmenpartners, an einem öffentlichen Ort in der Region oder auf dem Campus sein, je nach Bedarf.

### *Abgleich von Trends und Identitäten*

Die zwölf Beispiele für authentische Hochschulen resultierten aus einem Gedankenexperiment: Die sich auflösenden Gewissheiten liegen bestimmten Trends zu Grunde. Greifen Hochschulen diese Trends auf und treiben sie jeweils auf die Spitze, führt das zu idealtypischen Identitäten, die wir als subjektive Auswahl und Panoptikum skizziert haben. Die beschriebenen Entwicklungsrichtungen nutzen Chancen, die sich aus dem neu gewonnenen Handlungsspielraum ergeben und greifen

jeweils mindestens einen gesellschaftlichen Bedarf auf, der sich in den Trends niederschlägt. Die folgende Tabelle gleicht Trends und Identitäten ab. Um die Zusammenhänge in der folgenden Tabelle noch einmal präzise zu benennen: Wir haben eine bestimmte Profilierungsrichtung, die idealtypisch herausgearbeitet wurde. Die jeweils dargestellte authentische Hochschule kommt mit einer Botschaft, einem Kernanliegen daher. Dieses greift bestimmte Trends auf, die aus den sich auflösenden Gewissheiten resultieren.

<i>Idealtypische Identität</i>	<i>Kernanliegen</i>	<i>aufgegriffene Trends</i>
1. Der regionale Motor	Innovation im Umfeld fördern und dadurch die Region voranbringen.	1, 11
2. Die Online-Hochschule für Berufstätige	Über digitale Angebote zeitlich und räumlich flexible Angebote für berufsbegleitendes Studium und lebenslanges Lernen schaffen.	2, 3, 4, 5, 9
3. Die Guidance-Hochschule	Über enge Betreuung den Aufbau individueller Kompetenzportfolios ermöglichen und Studierende schrittweise zu (Teil-)Abschlüssen führen.	2, 3, 6, 8
4. Die Zertifizierungs-Hochschule	An anderer Stelle formell oder informell erworbene akademische Kompetenzen messen, prüfen und bescheinigen sowie Einzelbausteine zu einem anerkannten (Teil-)abschluss bündeln.	2, 3, 4, 5, 6
5. Die Future-Skills-Hochschule	Handlungskompetenzen vermitteln, die Studierenden den künftigen selbstorganisierten Umgang mit neuen und komplexen Problemen ermöglichen.	4, 5

6. Die Lernkonzept-Hochschule	Die ganze Hochschule auf einen bestimmten prägenden Lehr-Lern-Ansatz hin ausrichten.	4, 8
7. Das Tertiäre Bildungsinstitut	Berufliche und akademische Bildung an einem Lernort zusammenbringen und verschränken, Übergänge zwischen den Teilsystemen ermöglichen.	1, 10
8. Die Grand Challenge University	In einem internationalen Zusammenschluss von Hochschulen über interdisziplinäre und kollaborative Forschung große Herausforderungen unserer Zeit bearbeiten.	7, 10
9. Die angewandte Exzellenzhochschule	Sich als HAW mit herausragender angewandter Forschung und enger Vernetzung mit Partnerunternehmen profilieren.	8, 10
10. Die Bürger*innenhochschule	Sich konsequent in Richtung der Bürgergesellschaft öffnen und über Third Mission enge gegenseitige Vernetzung erreichen.	2, 11
11. Die European University	Über eine Fusion europäischer Universitäten mit gemeinsamem virtuellem Campus die europäische Identität stärken.	4, 9, 10
12. Die Blended University	Eine Mischung von Online- und Campus-Komponenten als übergeordnetes Kennzeichen der ganzen Hochschule etablieren.	4, 5, 8, 9

Abbildung 3: Idealtypische Profilierungsrichtungen für authentische Hochschulen, ihre Kernbotschaften und aufgegriffene Entwicklungstrends

Legende für die Trends (vgl. Abbildung 1 letzte Spalte):

1 = durchlässige Bildungswege, die Wissenschaftlichkeit und Praxisbezug kombinieren, 2 = Öffnung der Hochschulbildung für breite Bevölkerungsschichten, 3 = lebenslanges und flexibles Fortschreiben der individuellen Bildungsbio-

grafie, 4 = zeitlich und räumlich flexible Lehre / Lernbegleitung / überfachliche Kompetenzen, 5 = innovative und digitale Prüfungsansätze / Fokus auf Kompetenzen, 6 = Boom von Teilabschlüssen, Stackability von Bildungsmodulen, 7 = Disziplinenübergreifende Studienangebote / interdisziplinäre Forschung, 8 = Vereinbarkeit von Beruf und Familie / Ausdifferenzierung von Rollen und Jobprofilen, 9 = Gestaltung von Lernumgebungen in Orientierung an die jeweilige Lehr- / Lernstrategie, 10 = Ausdifferenzierung von Hochschulprofilen, 11 = Ausweitung der Erwartungshaltung an Hochschulen in Richtung Third Mission. Hier nicht relevant, da kein inhaltlicher Trend: 12 = Boom privater Hochschulen.

Die Profilierungsrichtungen verdeutlichen eine Bandbreite der Optionen. Das Motto „entdecke die Möglichkeiten“ war dabei ernst gemeint: Es gibt sicherlich noch weitere Möglichkeiten, sich auflösende Gewissheiten zu identifizieren, Trends daraus abzuleiten und Hochschulprofile zu entwickeln, die zur neuen Realität passen und sie in Reinform ermöglichen würden. Die zwölf Varianten sollen beispielhaft als Anregung dienen, diesen Denkansatz in die strategische Hochschulentwicklung einzubauen und zu überlegen, welche der möglichen Zukunftsbilder für die eigene Einrichtung am ehesten authentisch sind.

Die dargestellten zwölf authentischen Hochschulen sind so ausgewählt, dass sie ein gewisses Spektrum abdecken. So knüpfen sie an unterschiedlichen Kernmissionen der Hochschule an, die Identitäten zwei bis sieben zum Beispiel eher an Lehre, acht und neun eher an Forschung und eins beziehungsweise zehn eher an Third Mission. Bei wiederum anderen sind alle drei

Kernmissionen gleichermaßen bedeutsam, zum Beispiel bei Profil zehn oder zwölf. Im Panoptikum sind auch Identitäten enthalten, die entweder stärker an den heutigen Hochschultyp Universität (Profilierungsrichtungen acht und zehn) oder HAW (eins, zwei, fünf, sieben und neun) andocken oder gleichermaßen beiden Typen verbunden erscheinen. Einige entspringen einer sehr nationalen Logik (sieben), andere der Internationalisierung der Hochschulsysteme (acht und elf).

Auch wenn sie nicht zwingend in reiner Form in der Wirklichkeit anzutreffen sind oder jemals sein werden, sind manche der fiktiven Beispiele gar nicht so weit weg von real existierenden Hochschulen. Beispielsweise sind bei der unten beschriebenen Online-Hochschule für Berufstätige Züge der IU International University und anderer Fernhochschulen erkennbar. Auch die Berufliche Hochschule Hamburg realisiert schon Elemente eines Tertiären Bildungsinstituts. Die Goethe-Universität Frankfurt am Main (eine Stiftungshochschule) bezeichnet sich tatsächlich bereits als „Bürgeruniversität“.<sup>42</sup> Einige niederländische Universitäten (zum Beispiel Maastricht) profilieren als Lernkonzepthochschule, etliche HAW sind auf dem Weg zur angewandten Exzellenzhochschule. Future Skills-Masterstudiengänge existieren wie oben bereits ausgeführt beispielsweise an der TH Mittelhessen. Das University College London ist auf dem Weg zur Grand Challenge University und einige der aktuellen European University Alliances haben das Zeug zur European University. Bei anderen Identitäten erscheint der Weg

dorthin für das deutsche Hochschulsystem (beziehungsweise für das deutsche Hochschulrecht) allerdings noch ziemlich weit, beispielsweise im Fall der Zertifizierungshochschule. Es wird durch die Beispiele aber deutlich, dass die unten dargestellten Profilierungen Möglichkeiten für alle Arten von Hochschulen bieten, von der forschungsexzellenten Universität über die kleine Fachhochschule bis zur privaten Fernhochschule.

### *Verhältnis von Hochschulprofil und -missionen*

In jedem Fall gilt: Das Panoptikum zeigt uns Exponente, welche die hochschulischen Kernmissionen Lehre, Forschung und Third Mission auf eine bestimmte Weise interpretieren, gestalten und kombinieren. Sie führen dabei nicht zu Entwicklungen, die außerhalb der drei Missionen von Hochschule (Lehre, Forschung und Third Mission) stehen. Unsere Annahme ist, dass diese als gesetzliche Grundaufträge prinzipiell unverändert erhalten bleiben. Aber diese Aufträge können sehr unterschiedlich gewichtet werden. Und die Art und Weise, wie authentische Hochschulen diese Missionen interpretieren, wird sich diversifizieren.

Anstöße zu innovativen Hochschulprofilen können sich einerseits aus einer der Missionen her ableiten, welche dann die profilprägende ist und auf eine ganz bestimmte Art gelebt wird. Im Bereich Lehre etwa könnte eine Hochschule Future Skills ins Zentrum rücken oder durchgehend

einem ganz bestimmten Konzept folgen. Andererseits können innovative Hochschulidentitäten aber auch aus einer Schwerpunktsetzung resultieren, die gewissermaßen quer zu den drei Missionen liegt – etwa ein Oberthema, das die Aktivitäten der Hochschule über Lehre, Forschung und Third Mission insgesamt stark prägt.<sup>43</sup> Auch eine klar regionale beziehungsweise internationale Ausrichtung würde alle Grundaufträge betreffen. Abbildung 4 sortiert entsprechend exemplarische Schwerpunktsetzungen, die an die dargestellten Identitäten anknüpfen. Es wird dabei differenziert nach Schwerpunktsetzung innerhalb der Kernmissionen und Schwerpunkten, die dazu quer liegen und die Hochschule insgesamt prägen.

<i>Grundaufträge einer Hochschule</i>	<i>Schwerpunktsetzungen innerhalb der Grundaufträge</i>	<i>Schwerpunktsetzungen, welche die Hochschule insgesamt prägen</i>
Lehre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausrichtung auf bestimmte Zielgruppe(n)</li> <li>- Anwendung eines bestimmten Lehr-/Lern-Konzeptes</li> <li>- Praxisbezug</li> <li>- Schwerpunkt auf fachliche Kompetenzen</li> <li>- Vermittlung von Future Skills im Zentrum</li> <li>- Umfassende Lernbegleitung</li> <li>- Schwerpunkt auf Weiterbildungsangeboten</li> <li>- Rein digitale Online-Lehre</li> <li>- Lehre nur in Präsenzformaten</li> <li>- Fokus auf Hybrid-Formate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- übergeordnetes Leitthema, Grand Challenge</li> <li>- regionale Ausrichtung</li> <li>- internationale Ausrichtung</li> <li>- Ausrichtung auf die Stadtgesellschaft</li> <li>- Interdisziplinarität als Grundansatz</li> <li>- besonderes Kernanliegen, besondere Leitidee, Grundüberzeugung, Werte-</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schwerpunkt auf disziplinenübergreifende Studienangebote</li> <li>- Fokus auf ein durchlässiges nachschulisches Bildungssystem</li> <li>...</li> </ul>	<p>orientierung oder Weltanschauung</p> <p>...</p>
Forschung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anwendungsorientierung</li> <li>- Konzentration auf Grundlagenforschung</li> <li>- interdisziplinärer Ansatz</li> <li>...</li> </ul>	
Third Mission	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technologische Ausrichtung</li> <li>- Soziale Ausrichtung</li> <li>- Missionsorientierung</li> <li>- soziale Innovationen</li> <li>- gesellschaftliche Wirksamkeit</li> <li>- Konzentration auf bestimmte Zielgruppe(n) oder Kooperationspartner</li> <li>...</li> </ul>	

Abbildung 4: Ausgewählte Ansatzpunkte für Hochschulidentitäten

Die Beispiele sind deutlich unterscheidbar, sie versprechen die berühmte „USP“ (Unique Selling Proposition). Keines ist per se besser oder schlechter als das andere. Ein USP bedeutet jedoch vermutlich nicht, dass man national oder international mit der Identität ganz alleine ist. Keines der Profile allein wird das Hochschulsystem insgesamt prägen. Auch bereits vertraute Profile wird es weiterhin geben, beispielsweise wird selbstverständlich nach wie vor das Segment für forschungsexzellente Uni-

versitäten mit Fokus auf Grundlagenforschung, Vernetzung mit außeruniversitärer Forschung und innovativen Promotions- und Post Doc-Modellen existieren. Genauso werden neben der Global Climate University Hochschulen zu finden sein, die ihre Identität als Grand Challenge University auf andere Kernthemen stützen, die sie über Fächergrenzen hinweg in Lehre, Forschung und dritter Mission intensiv bearbeiten. Komponenten der beschriebenen Idealtypen werden sich zudem in der Realität verbinden und wiederum zu Kombinationen ausformen. Es ist dabei aber natürlich davon auszugehen, dass es innerhalb dieser Typen weiter Leistungsunterschiede geben wird. Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung sowie Wettbewerb werden nach wie vor benötigt.

### *Pflicht und Kür*

Die Identitäten sind von gesellschaftspolitischen Anforderungen, von (technologischen) Veränderungen der Rahmenbedingungen und von akademischen Logiken sowie dem Ziel, jeder Hochschule ihre authentische Rolle zu geben, geprägt. In jedem dieser Fälle ist es wichtig, zwischen der „Qualitätsentwicklung“/„Modernisierung“ und der „Profilierung“ zu unterscheiden (siehe Abbildung 5).<sup>44</sup> Oder simpler ausgedrückt: zwischen Pflicht und Kür. Es wird keiner Hochschule möglich sein, grundlegende Entwicklungen vollständig zu ignorieren. Die oben skizzierten Trends stehen für berechnete gesellschaftliche Anforder-

rungen, die alle Hochschulen in gewissem Maß einfach aufgreifen müssen.

	<i>Qualitätsentwicklung/ Modernisierung</i>	<i>Profilierung</i>
<i>Ziel</i>	Professionell agieren, in allen Leistungsbereichen vorankommen, eine gute Hochschule sein, interne und externe Anspruchsgruppen zufriedenstellen	Sichtbarkeit: unverwechselbar für etwas stehen und angesehen sein, sich positiv abheben, eine „Story“ erzählen können
<i>Ansatz</i>	Für alle Aufgaben und Bereiche Qualitätsstandards setzen, Ziele formulieren und hohe Qualität abliefern	Einen übergreifenden „roten Faden“ finden (Gesamtsicht: Zusammenhänge zwischen vielfältigen Aktivitäten, gemeinsame identitätsstiftende „Überschrift“), ausgewählte Alleinstellungsmerkmale identifizieren (Fokussieren, Schwerpunkt setzen)

Abbildung 5: Unterschiede zwischen Qualitätsentwicklung und Profilierung

Ein Beispiel ist die Nachhaltigkeit: Keine Hochschule wird sich auf Dauer der Notwendigkeit verschließen können, Nachhaltigkeit als Zielsetzung in ihren Aktivitäten zu berücksichtigen. Die Politik wird das genauso fordern wie die Studierenden. Das heißt, Hochschulen müssen sich permanent modernisieren und Mindestanforderungen erfüllen, im genannten Beispiel in Bezug auf Energieverbrauch, Wasser- und Campusmanagement, aber auch in einer Reflexion der SDGs (Sustainable Development Goals) im Rahmen der

Lehre. Nachhaltigkeit ist eine Querschnittsaufgabe, der sich eine moderne Hochschule stellen muss, sonst bleiben Nachfrage und Gelder aus.

Für einen Teil der Hochschulen kann aber darüber hinaus Nachhaltigkeit zum Gegenstand der Profilierung werden, also die Tätigkeit der Hochschule wie in den obigen Profilen maßgeblich prägen, statt nur Grundanforderungen zu erfüllen. Die „Hochschule für nachhaltige Entwicklung“ in Eberswalde signalisiert schon aktuell bereits mit ihrem Namen, dass in Lehre, Forschung, Transfer und Management nachhaltiges Agieren ihr wesentliches Identitätsmerkmal ist. Genauso verhält es sich mit der Digitalisierung oder der Internationalität von Hochschulen: Auch wenn keine Hochschule der Zukunft ohne ein gewisses Maß an digitalem Lernen und internationalen Beziehungen auskommen wird, so wird dies für die meisten eine Querschnittsaufgabe und nur für einige ein Profilelement sein, das sie unterscheidbar von anderen Hochschulen macht und im Hochschulsystem unverwechselbar positioniert. Für eine authentische Hochschule reicht es nicht, in allen Belangen die Pflicht gut zu erfüllen; authentisch zu sein heißt, auch die Kür zu laufen.

### *Authentisch durch Verknüpfung*

Die vorangegangenen zwölf Beispiele waren eindimensional konzipiert: Bestimmte Trends werden aufgegriffen und systematisch in einem Hochschulprofil in Reinkultur zu Ende gedacht.

Die Realität hingegen ist mehrdimensional: verschiedene Trends fallen in der Hochschule zusammen, legen verschiedene Profilierungsrichtungen gleichzeitig nahe und erzeugen gegebenenfalls auch Widersprüche. Eine European University kann gut zugleich auch eine Lernkonzepthochschule sein; die Bildungsstrategie verbindet sich dann mit der europäischen Ausrichtung. Die Kombination aus regionalem Motor und European University könnte hingegen Widersprüche erzeugen. Authentisch wird eine Hochschule in der Realität somit dadurch, dass sie Profilelemente zu einem kohärenten Bild verknüpft. Wenn in den folgenden Kapiteln immer wieder die zwölf Beispiele aufgegriffen werden, sollten die Leser\*innen im Hinterkopf behalten, dass sie in den meisten Fällen in Kombinationen auftreten werden; dennoch lassen sich Zusammenhänge zwischen bestimmten Profilen und den Fragen ihrer Umsetzung aufzeigen.

Eine authentische Hochschule sollte in der Lage sein, auf die Veränderung externer Rahmenbedingungen so zu reagieren, dass sich die neue Anforderung von außen mit der inneren Ausrichtung der Hochschule kombiniert und das Profil der Hochschule sich dadurch authentisch weiterentwickelt. Sehr gut kann man dies an der digitalen Transformation deutlich machen. Die Hochschule der Zukunft muss natürlich eine strategische Antwort auf die digitalisierte Welt finden. Sie muss sowohl ihre Lehr-Lern-Methoden als auch die vermittelten Kompetenzen für die digitale Transformation aufstellen. Dabei trifft jedoch die Digitalisierung auf unterschiedliche

Hochschulidentitäten und stärkt dadurch unterschiedliche Profilierungen.

Dazu ein Beispiel:<sup>45</sup> Eine Hochschule, die als Leitidee und Identitätskern die Öffnung der Hochschulbildung für nicht-traditionelle Studierende hat und die deshalb einen diversitätsgerechten Ansatz in den Mittelpunkt stellt, kann sich durch digitale Lehre weiter in diese Richtung profilieren. Durch digitale Angebote werden beispielsweise Studierende mit Kindern oder Pflegeverantwortung genauso wie Berufstätige besser erreicht. Die Durchführung chemischer Versuche in der virtuellen Realität ermöglicht es schwangeren Studierenden, am Praktikum trotz potenziell gesundheitsschädlicher Stoffe teilzunehmen. Ein digitales Einstiegssemester, bei dem alle Teilnehmenden in offenen Onlinekursen ohne jede Zugangsbeschränkung ihre Studieneignung nachweisen können, sorgt für eine Öffnung der Hochschule für bildungsferne Studierende. Die „digitale Diversitätshochschule“ erscheint als plausibles und authentisches Profilbild. Wenn eine Hochschule das Kippen einer Gewissheit dafür nutzt, die bisherige Umsetzung einer bereits vorhandenen Leitidee (hier Diversität) zu reflektieren und an eine neue oder sich abzeichnende Realität anzupassen, dann wird der gewonnene Spielraum so genutzt, dass er trotz tiefgreifender Veränderungen die Identität der Hochschule stärkt. Genau das ist das eingangs geschilderte Verständnis – sich als Institution verändern zu können und vielleicht auch zu müssen, dabei aber dem Kern der eigenen Identität und den eigenen Zielen treu zu bleiben.

## V. Eigene Identität: Wie Hochschulen authentisch werden

### *Das „Wie“ als nächster Schritt*

Neben den klassischen Hochschultypen, die weiterhin bestehen können, aber eben keinen Alleinvertretungsanspruch mehr haben, kommen wie dargestellt inzwischen viele weitere profilgebende Elemente in Frage. Beziehungsweise: Weitere innovative Profilierungen sind sogar nötig, damit gesellschaftliche Trends und Bedarfe überhaupt angemessen aufgegriffen und abgedeckt werden können. Wir haben versucht, einige dieser bislang eher ungewohnten Identitäten und Schwerpunktsetzungen in einem idealtypisch skizzierten Panoptikum greifbar zu machen.

Eine entscheidende Frage für die Hochschulen blieb bisher offen: Wenn eine Hochschule Authentizität wünscht und braucht, wie kann sie diese erlangen? Der Prozess wird nicht für jede Hochschule gleich sein, je nachdem an welcher Stelle sie heute bereits steht. Liegen bisher erst mögliche Ziele und denkbare Prioritäten vor, aber es wurde noch nicht an einem Profil und auch noch nicht an der stimmigen Nutzung dieses Potenzials gearbeitet, ist der Weg zur erreichten Authentizität noch recht weit. Ist eine Hochschule bereits

jetzt mit einer klaren Identität im Authentizitätsmodus, dann geht es eher um ein „Gewissheiten-Monitoring“ und gegebenenfalls ein graduelles Nachsteuern, um authentisch zu bleiben.

Also: Wie kann man beispielsweise als Hochschulleitung herausfinden, ob die aktuell vorhandene Profilierung beziehungsweise Identität zugleich zur Hochschule und zu den Anspruchsgruppen passt, auch in absehbarer Zukunft noch trägt und nach außen wahrgenommen wird? Wie kriegt man es hin, eine authentische Hochschule zu sein oder zu werden? Und wie kann professionelles Wissenschaftsmanagement dabei helfen?

### *Die Hochschulleitung prägt den Prozess*

Wer einen Weg beschreiten will, braucht einen geeigneten Startpunkt. Das kann ein Anlass sein, wie zum Beispiel ein anstehender Hochschulentwicklungsplan, die Teilnahme an einem Wettbewerb oder der Amtsantritt eines neuen Präsidiums. Möglicherweise lassen eine Kürzung von finanziellen Mitteln oder einbrechende Studierendenzahlen gar keine andere Wahl, als das bisherige Tun zu reflektieren und zukunftsfähige Prioritäten zu identifizieren. Das sind alles plausible Beweggründe, um in den Prozess einzusteigen und den Hochschulangehörigen einen „sense of urgency“ zu vermitteln.

Erscheint unerlässlich, dass die Hochschulleitung die „Ownership“ an dem Prozess übernimmt, gegebenenfalls gemeinsam mit einer – wenn man

beim Kotter-Modell des Change Management bleibt – „Guiding Coalition“. <sup>46</sup> Der Weg zu einer profilierten und authentischen Identität basiert auf Grundentscheidungen von oben, greift Ideen von unten auf und berücksichtigt Impulse von außen. Die Hochschulleitung muss den Rahmen und die Grundregeln für einen partizipativen hochschulinternen Prozess setzen. Sie sollte Anlässe wie Entwicklungspläne oder Akkreditierungen nicht als lästige Pflicht begreifen, sondern als willkommene Chance für die eigene authentische Weiterentwicklung.

### *Identifikationen von Profilierungspotenzialen*

Der Weg zu einer authentischen Hochschule beginnt damit, dass authentische Profilierungspotenziale gefunden und abgewogen werden (exemplarische Kriterien dafür siehe Checkliste in Abbildung 6).

<i>Kriterium</i>	<i>Beispielhafte Fragen</i>
Nachfrage	Wie werden bisherige Angebote nachgefragt? Gibt es Bereiche oder Ansätze, die sich überproportional entwickeln, die „boomen“? Drohen andere zu verschwinden? Welche Zielgruppen werden derzeit angesprochen und erreicht, welche nicht? Wie stellt sich die Entwicklung über die letzten Jahre dar? Welche der bisherigen Ansätze und Konzepte gehen plötzlich nicht mehr auf?
Dynamik	Wie werden sich die bislang erreichten Zielgruppen demografisch entwickeln? Wie stellt sich die Dynamik im Vergleich mit anderen Hochschulen dar (besondere eigene Stärke oder allgemeiner Trend)? Ist ein

	beobachtbarer Trend ein Strohfeuer oder wird er sich langfristig fortsetzen? Wo entsteht der Eindruck, dass eine vermeintliche Selbstverständlichkeit plötzlich nicht mehr gilt?
Vernetzung	Wo wird hochschulintern bereits Interdisziplinarität überzeugend gelebt, in welchen Aktivitäten bündelt sich viel internes Know-How? Wo wird nationaler/ internationaler Austausch überzeugend umgesetzt? In welchen Konstellationen sind prägende Akteur*innen der Hochschule mit ihrer Expertise gefragt?
Konkurrenzfähigkeit	Womit ragt die Hochschule qualitativ und nachprüfbar aus der breiten Masse hervor? Wo hat sie mehr Erfolg oder Impact als andere? Welche Themen der Hochschule werden auch von anderen (besser) adressiert?
Außenwahrnehmung	Was denken die Stakeholder über die Hochschule, was gibt sie für ein Bild ab? Wie weit reicht die Ausstrahlung? Wo und womit ist die Hochschule sichtbar?
Dauerhaftigkeit	Besteht das Risiko, dass die Stärken der Hochschule auch schnell wieder verschwinden, zum Beispiel wenn prominente Spitzenwissenschaftler*innen abgeworben werden? Haben in der Hochschule viele Akteur*innen mit einem Thema, einer Herausforderung, einem Ansatz zu tun?
Realisierbarkeit und Repräsentativität	Decken sich Profiloptionen mit der Wirklichkeit der Hochschule? Sind potenziell profilprägende Bereiche auch quantitativ bedeutsam (etwa bei Studierendenzahlen)?
Erwartungen	Welche Erwartungen hegen die Stakeholder und Hochschulangehörigen an die Hochschule? Vor welchen Herausforderungen steht das Umfeld der Hochschule in den kommenden Jahren?
Gesellschaftliche Herausforderungen / Trends	An welchen Stellen bearbeitet die Hochschule bereits die großen gesellschaftlichen Herausforderungen wie Klimawandel und Nachhaltigkeit? Wo werden regionale Bedarfe aufgegriffen? Gibt es aus der Liste der Trends, die den sich auflösenden Gewissheiten zugrunde liegen, solche, welche die Hochschule bereits (exzellent) bedient? Welche weiteren Gewissheiten geraten ins Wanken?

Abbildung 6: Beispielhafte Checkliste zur Identifizierung von Profilierungsoptionen

Wenn über eine Identifikation und Priorisierung hervorstechender oder aussichtsreicher Elemente die Profilierungsrichtung klar ist, geht es – wie in Abbildung 2 dargestellt – um die interne Etablierung des Profils, die Identitätsbildung nach innen und außen sowie um einen kontinuierlichen Abgleich der Identität mit dem gesellschaftlichen Kontext, um am Ende Authentizität zu erlangen. Für die Umsetzung dieses abstrakt beschriebenen Vorgehens ist entscheidend, welche Instrumente im Prozess eingesetzt werden und was die Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung des Prozesses sind. Diese Fragen sollen im Folgenden erörtert werden.

### *Fallen auf dem Weg zu einer authentischen Hochschule*

Der Hinweis auf zehn klassische Management-Fehler soll im Folgenden Anregungen für gute Ansätze im strategischen Prozess offerieren. Die Beispiele basieren auf realen Beobachtungen, die wir im Hochschulsystem gemacht haben. Sie dürften immer wieder auftreten, daher ist es wichtig, sie zu kennen und sie zu vermeiden.

(1) *Unrealistische Ziele*: Die akademische Wertehierarchie, insbesondere von Universitäten, stellt Ziele wie Spitzenforschung oder (nur auf Forschung bezogene) „Exzellenz“ ganz nach oben. Dies kann zu unrealistischen Zielen führen. In vielen Teilen der Welt, beispielsweise in Südostasien, formuliert der überwiegende Teil der Universitäten Ziele wie „among the top ten in rankings in Southeast Asia“. Dies machen auch

solche Hochschulen, bei denen von vorneherein klar ist, dass dies auf absehbare Zeit nicht gelingen wird. Authentizität scheitert, wenn die realistischen Möglichkeiten der Hochschule für die zu hochgesteckten Ziele und Profildeen nicht ausreichen.

Eine unauthentische und unrealistische Zielbeschreibung muss aber nicht zwingend an der Hochschule liegen: Sie ist geradezu unausweichlich, wenn das Profil, das eigentlich zur Hochschule passen würde und einen gesellschaftlichen Bedarf passend adressiert, nicht gewürdigt oder blockiert wird. Enggeführte Anreizsysteme, unausgewogene politische Rahmenbedingungen und einseitige Rankings sind Beispiele dafür, wie homogene, eindimensionale Profilverstellungen befördert werden können. Sie engen den eigentlich vorhandenen Möglichkeitsraum der Profilierung ein. Dadurch verpassen Hochschulen Chancen der horizontalen Differenzierung eines Hochschulsystems und die Chancen, ihre eigentlichen Stärken gezielt auszubauen und auszuspielen (mehr zur Rolle solcher Rahmenbedingungen – und wie man es besser machen kann – in Kapitel VI).

(2) *Austauschbarkeit der Profile*: Eine Analyse von Leitbildern deutscher Hochschulen aus dem Jahr 2010 zeigte auf, dass diese zumeist sehr ähnlich formuliert sind.<sup>47</sup> Standardmäßig werden Forschungsexzellenz, hohe Qualität der Lehre und internationaler Austausch beschworen und gängige akademische Werte benannt. Solche Leitbilder führen aber nicht zu einer Unterscheidbarkeit.

Sie vermischen zudem Modernisierung und Profilierung (siehe Kapitel IV). Wir im CHE nutzen in Fortbildungsveranstaltungen gelegentlich verschiedene Leitbilder mit geschwärzten Hochschulnamen und lassen die Teilnehmenden raten, um welche Hochschule es sich handelt – die Rateergebnisse haben keine nennenswerte Trefferquote. Generisch formulierte Leitbilder bieten keinen Mehrwert für die Profilierung.

Auch Hochschulentwicklungspläne (HEP) sind häufig lange Listen von Zielen und geplanten Aktionen, die alle Leistungsbereiche der Hochschule (Lehre, Forschung, Third Mission) und Querschnittsthemen (Internationalisierung, Gleichstellung, wissenschaftlicher Nachwuchs und so weiter) umfassen und ebenfalls kaum Prioritäten oder spezifische Konturen einer Hochschule erkennen lassen. Man hat gelegentlich den Eindruck, dass sie ausgefüllt werden wie eine Steuererklärung, bei der man eben zu allen Punkten etwas angeben muss, bei der aber keine Kreativität und unverwechselbar gestaltete Interpretation gefragt ist. Authentizität, auf diese Weise als abzuarbeitende Abhakliste umgesetzt, würde sich selbst ad absurdum führen. Ein solches Vorgehen, das sich an einem geradezu standardisierten Set möglicher Ausprägungen und Merkmale orientiert, würde eben nicht zu der Profilvielfalt führen, die nötig ist, um die beschriebenen gesellschaftlichen Bedarfe und Trends aufzugreifen. Der Weg hin zu einer authentischen Hochschule wäre bereits vor der Identifikation eines Profilierungspotenzials am Ende.

(3) *Zu statisches Denken:* Strategieprozesse an Hochschulen sind, wie eben bereits angesprochen, oft zu statisch, das heißt zu wenig flexibel und anpassungsfähig. Häufig läuft es doch so: Wenn die gesetzlich vorgeschriebene Entwicklungsplanung ansteht, wird der HEP in einem internen Abstimmungsprozess erarbeitet, es werden Ziele definiert und Aktionspläne für die kommenden fünf Jahre erstellt. Anschließend werden diese Ziele und Pläne bestenfalls mehr oder weniger über die nächsten fünf Jahre hinweg abgearbeitet. Schlimmstenfalls verschwindet der HEP auch einfach in der Schublade. Und dann geht es in die nächste Runde.

Nichts gegen Fünfjahrespläne – aber erstens müssen sie auch Realität werden und zweitens müssen sie auch innerhalb des Zeitraums an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden können. Nehmen wir einmal an, ein solcher Entwicklungsplan wurde 2019 erstellt – dann fielen in den 5-Jahres-Zeitraum der strategischen Planung unter anderem eine Pandemie, Krieg in Europa mit all seinen Folgen und die öffentliche Wahrnehmung und Verfügbarkeit von KI, insbesondere durch ChatGPT. Derart folgenreiche Veränderungen müssen die mittelfristige strategische Planung, die ja gerade dazu dient, ein Profil und eine Identität Wirklichkeit werden zu lassen, zwangsläufig beeinflussen und haben ziemlich wahrscheinlich auch Auswirkungen auf die Profilierung. Wie zu Beginn erläutert, muss Authentizität auch bedeuten, sich auf Basis des eigenen Identitätskerns permanent mit Umfeldver-

änderungen und gesellschaftlichen Trends sowie Bedarfen zu befassen und diese in der Weiterentwicklung des authentischen Profils aufzugreifen. Entsprechend müssen Prozesse dynamisch und anpassungsfähig ablaufen – sonst droht Authentizität zu scheitern. Ist der mit dem Identitätskern verbundene Kompass nicht ausreichend geklärt beziehungsweise gar nicht vorhanden, fehlt der Bewertungsmaßstab für tiefgreifende externe Veränderungen; es müsste jedes Mal alles neu gedacht werden. Authentizität und die damit verbundenen Prozesse hingegen ermöglichen es, externe Einflüsse schnell und produktiv aufzunehmen, weil der stabile Identitätskern Orientierung bietet.

(4) *Fehlende Abweichungstoleranz*: Wenn eine Hochschule thematische Schwerpunkte setzt, muss sie gleichzeitig Raum geben, dass neue Themenfelder entstehen können. Und wenn eine Lernkonzepthochschule sich mit einer Lehr-Lern-Methode profiliert, muss sie natürlich Experimentierfelder für neue und andere Methoden schaffen. Hier gilt es vom Fall Nokia zu lernen: Die Reaktion auf das iPhone war bei Nokia, sich auf die Produktion traditioneller Tastaturhandys zu konzentrieren, statt interne Innovationsprojekte zu fördern. Von 2007 bis 2012 stürzte der Marktanteil von 50 auf 3,5 Prozent.<sup>48</sup> Authentisch zu sein, muss immer auch implizieren, Abweichungen vom Gesamtbild zuzulassen, ansonsten kann durch mangelnde Alternativen eine notwendige Erneuerung ausbleiben und Stillstand oder sogar ein Rückschritt entstehen. Es wäre ein Fehler, aus

dem Authentizitäts-Anspruch ein Profil abzuleiten, das in der Hochschule einen Ausschließlichkeitsanspruch entwickelt. Eine Profilierung darf nie zum Selbstzweck degenerieren und muss kontinuierlich auf Aktualität und Relevanz überprüft werden. Wenn neue Ansätze die intendierte Wirkung oder die Erfüllung der Grundaufträge besser ermöglichen, darf eine Hochschule nicht stur am Etablierten kleben.

(5) *Zu wenig oder zu viel Partizipation:* Es steht außer Frage, dass der Weg zu einer authentischen Hochschule nur funktionieren kann, wenn die Angehörigen der Hochschule und die relevanten externen Anspruchsgruppen intensiv daran mitwirken. Wir kennen jedoch Fälle, in denen Hochschulleitungen klare Vorstellungen etwa über inhaltliche Forschungsprofile entwickeln, diese dann aber schlicht Top-Down verkünden und dadurch große Teile der Hochschule nicht mitnehmen. Umgekehrt kann ein Prozess, in dem die Authentizität allein aus den Bottom-Up-Vorschlägen der Fakultäten und Institute entwickelt werden soll, durchaus auch ohne greifbares Ergebnis zerlaufen oder in einem Minimalkonsens, meist einer Festbeschreibung des Status quo, münden. Im ersten Fall bleibt das Profil bedeutungslos, weil es hochschulintern nicht akzeptiert und nicht gelebt wird (und damit letztlich auch nicht authentisch ist). Im zweiten Fall wird die Bildung eines unterscheidbaren Profils von vorneherein verhindert, wenn es den Beteiligten darum geht, ihre Verteilungspositionen in der Hochschule zu verteidigen. Entscheidend ist die richtige Dosis an Partizipation.

(6) *Zusammenarbeit hemmende Organisationsstrukturen:* Die im vorigen Kapitel exemplarisch beschriebenen Ausrichtungen einer authentischen Hochschule haben eins gemeinsam: Sie erfordern eine breite Zusammenarbeit in der Hochschule, viele Akteure müssen dafür an einem Strang ziehen. Dies stößt aber oft auf Schwierigkeiten – und das hängt auch mit den Strukturen von Hochschulen zusammen. Die klassische Organisation einer Hochschule in Fakultäten oder Fachbereiche ist ein Hemmnis auf dem Weg zu einer authentischen Hochschule: Beispielsweise ist eine Lernkonzepthochschule äußerst schwierig umzusetzen, wenn die Fakultäten mit dem Argument der Fachlichkeit auf ihren jeweils eigenen Lernkonzepten beharren. Eine Global Climate University, die klassisch in Fakultäten organisiert wäre, hätte eine schlechte Ausgangsstruktur, um die Grand Challenges intern erfolgreich zu bearbeiten und es würde großer Anstrengungen bedürfen, etwaige institutionell gefestigte fachliche Gräben zu überwinden. Eine Hochschule, die über keine wirksamen Mechanismen der übergreifenden internen Zusammenarbeit verfügt, wird nicht zu einer profilierten Identität finden.

(7) *Kein hochschulbezogener Managementansatz:* Profilierungsprozesse scheitern auch dann, wenn sie schematisch nach BWL-Lehrbuch vorgehen und Besonderheiten der Hochschulkultur ignorieren. Stößt man Strategien mit „Key Performance Indicators“ an, können viele Fachkulturen damit nichts anfangen. Eine Hochschule, die gemeinsame Ziele über ein „Kaskadieren“ von oben

nach unten durchsetzen will, übersieht das Wechselspiel und Rollenverständnis von Hochschulleitung und Fakultäten. Die akademische Community tickt besonders – und das ist auch gut so. Die besondere Hochschulkultur muss sich daher auch im Wissenschaftsmanagement niederschlagen.

Erstrecken sich die Aktivitäten einer Hochschule in weitere Sektoren mit abweichender Kultur, muss auch diese Berücksichtigung finden. Beispielsweise würde das Modell eines Tertiären Bildungsinstituts, das akademische und berufliche Bildung zusammenführt, nicht funktionieren, wenn die beteiligten Akteure aus den beiden „Lagern“ nicht dieselbe „Sprache“ sprechen. Ohne „Übersetzung“ oder Einigung auf eine gemeinsame „Sprache“ würden dadurch laufend Missverständnisse und Konflikte entstehen. Der widersprüchliche Blick der beruflichen und akademischen Bildungsträger auf die Modularisierung von Bildungsangeboten hängt zum Beispiel sicherlich auch damit zusammen, dass man kein tragfähiges gemeinsames Verständnis über den Begriff der Modularisierung hat.

(8) *Profilierung als reine „Nabelschau“*: Angenommen Rektorat, Senat und Dekanate einer Hochschule wollen ihr Zukunftsbild schärfen und führen dazu eine zweitägige Strategieklausur in einer einsamen Gegend durch. Die Stimmung ist produktiv, es entwickelt sich ein gemeinsamer „Spirit“. Man diskutiert, worin die Hochschule stark ist und findet Felder, in denen man richtig gut werden könnte. Und dennoch fehlt am Ende etwas ganz Entscheidendes: Diese Binnen-

perspektive ist natürlich eine wichtige Grundlage für eine authentische Hochschule, aber sie allein liefert nicht alle relevanten Entscheidungsgrundlagen. Es ist genauso wichtig, was außerhalb der Hochschule passiert: Sich abzeichnende technologische Veränderungen, die weitere Entwicklung von Wirtschaftszweigen, die Profilschwerpunkte der bedeutendsten Wettbewerber, Veränderungen bei den Hauptzielgruppen und Kooperationspartnern und vieles mehr müssen neben die eigenen Stärken gelegt und abgeglichen werden. Strategieinstrumente wie Portfolio- oder SWOT-Analyse kombinieren zwar theoretisch „Resource Based View“ und „Market Based View“, werden aber in der Praxis häufig nicht mit ihrer ganzen Reichweite eingesetzt.

(9) *Jeder Möhre hinterherrennen:* Auch ein gegenteiliger Fehler ist zu beobachten. Er besteht darin, eine Hochschulidentität weitgehend (etwa durch sich ergebene Finanzierungsmöglichkeiten) fremdbestimmen zu lassen. Innovationsthemen etwa werden häufig durch staatliche Finanzierungsprogramme angestoßen. Diese Programme haben zumeist ein spezifisches Thema wie etwa regionale Innovationsökosysteme, Nachhaltigkeit oder Digitalisierung. Im Wettbewerb um diese Gelder neigen Hochschulen dazu, sich an möglichst vielen Programmen zu beteiligen, unabhängig davon, wie authentisch ihre Rolle im jeweiligen Themengebiet ist. Die Setzung von Prioritäten und der Abgleich zwischen Hochschulidentität und Profilierungsmöglichkeit wird dadurch behindert. Eine Hochschule, die jeder vorgehaltenen

„Möhre“ folgt, wird immer wieder in ganz verschiedene Richtungen laufen und auf diese Weise kaum eine stringente Identität finden. Der Ansatz „wir nutzen jede gute Gelegenheit“ kann zwar finanziell durchaus erfolgreich sein, macht es aber langfristig schwer zu sagen, wofür die Hochschule authentisch steht.

(10) *Fehlende Implementierung*: Ein strategisches Zielbild für eine Hochschule hilft wenig, wenn es nicht unmittelbar über Aktionen, Strukturen und Prozesse umgesetzt werden kann und so überhaupt erst zur erfahrbaren Realität wird. Eine Hochschule etwa, die sich zur Guidance-Hochschule entwickeln will, muss neue Personalkategorien spezifizieren, Personalplanung betreiben, ein Qualifizierungsprogramm für die Lehrenden aufsetzen, Berufungsverfahren mit neuen Kriterien und Abläufen versehen, Mikrozertifikate rechtlich absichern und so weiter. Sonst bleibt das Profil ein rein theoretisches Konstrukt. Teilweise treten an Hochschulen nach einem anstrengenden Strategieprozess Erschöpfungserscheinungen ein, dann rücken die vielfältigen Fragen der Implementierung – die sich eigentlich unmittelbar anschließen müsste – auf der Prioritätenliste weit nach hinten. Wenn ein Zukunftsbild der Hochschule nicht nur auf dem Papier stehen soll, reicht ein Aktionsplan nicht aus, es müssen alle Prozesse und Strukturen hinterfragt und gegebenenfalls entsprechend angepasst werden.

## *Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements*

Wenn also eine Hochschule bereits auf dem Weg vom Profilpotenzial über die Identität bis zur Authentizität aus so vielen Gründen scheitern kann, dann stellt sich die Frage, was man dagegen tun kann. Natürlich hängt der Erfolg auch von Autonomie gewährenden hochschulgesetzlichen Regelungen und von den finanziellen Rahmenbedingungen der Hochschule ab (dazu mehr im folgenden Kapitel). Aber eine ganz entscheidende Stellschraube haben Hochschulen selbst in der Hand: Das Wissenschaftsmanagement. Ist dieses professionell aufgestellt, dann ist es in der Lage, den Entwicklungsprozess zu einer authentischen Hochschule adäquat zu organisieren, zweckmäßig zu gestalten und zu einem guten Ergebnis zu führen.

Aber was bedeutet es eigentlich, Wissenschaftsmanagement „professionell“ zu betreiben, und wie professionell ist das Wissenschaftsmanagement in Deutschland? Eine Profession zeichnet sich durch vier Merkmale aus:<sup>49</sup>

- Es existieren Netzwerke und Kooperationen innerhalb der Profession,
- Wissensbestände werden aufgebaut und gesichert,
- es gibt eine Verständigung über die zur Ausübung der Profession notwendigen Kompetenzen und
- die Zugangs- und Karrierewege der Profession sind geregelt.

Der Entwicklungsgrad dieser Merkmale bestimmt das Ausmaß der Professionalisierung und damit auch, wie gut das Wissenschaftsmanagement darauf vorbereitet ist, komplexe Aufgaben wie den Weg zu einer authentischen Hochschule zu gestalten.

Wie steht es also um die Merkmale der Professionalisierung in deutschen Hochschulen? Die Vernetzung im Wissenschaftsmanagement ist auf dem Weg, mit dem Netzwerk Wissenschaftsmanagement e.V. gibt es eine Art berufsständische Vereinigung. Auch Subgruppen des Wissenschaftsmanagements vernetzen sich in beständigen Strukturen, so beispielsweise Forschungs- und Transfermanager\*innen bei FORTRAMA oder Personalentwickler\*innen bei UninetzPE. Wissensbestände haben sich im Wissenschaftsmanagement ebenfalls bereits etabliert, zum Beispiel in Form von einschlägigen Professuren, Fachzeitschriften, Lehrbüchern und Open Educational Resources. Es gibt zahlreiche Projekte und Publikationen, in denen betriebswirtschaftliche Instrumente vor dem Hintergrund der Besonderheiten von Wissenschaftseinrichtungen diskutiert und Optimierungsvorschläge gemacht werden. Man könnte so weit gehen zu sagen, dass sich eine Subdisziplin der BWL mit einer lebendigen Community aus Wissenschaft und Praxis herausgebildet hat. Die ersten beiden Merkmale der Professionalisierung sind damit überzeugend erfüllt.

Eine Verständigung über die notwendigen Kompetenzen ist dagegen noch nicht erzielt. Als herausfordernd erweist sich hier

die Tatsache, dass sich das Wissenschaftsmanagement an Hochschulen in ein erhebliches Spektrum an konkreten Jobs auffächert (wie etwa Fakultätsmanager\*in, Controller\*in, Fundraiser\*in, Pre-Grant-Forschungsmanager\*in, Personaldezernent\*in, Chief Digitalization Officer, Organisationsentwickler\*in – um nur einige zu nennen). Dadurch sind notwendige Kompetenzen eher für Untergruppen bestimmbar. Schließlich gibt es in Deutschland zwar systematische Qualifikationsprogramme im Wissenschaftsmanagement (einer der Autoren ist für die entsprechenden Programme an der Hochschule Osnabrück zuständig), diese haben aber keinen regelhaften Bezug zum Zugang zu der Profession. Zugangs- und Karrierewege sind vielfältig und zum Teil auch mit hohen Unsicherheiten behaftet. Erhebungen haben zudem gezeigt, dass Karrieren im Wissenschaftsmanagement zwar gute Perspektiven auf Dauerbeschäftigung vermitteln, andererseits die Einkommens- und Aufstiegschancen aber eher unklar sind.<sup>50</sup>

Zwei der angeführten vier Merkmale von Professionalisierung sind erfüllt: Die Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements befindet sich demnach in Deutschland auf halbem Wege. Deutlich wird jedoch, dass es mittlerweile eine Berufsgruppe gibt, die sich formiert hat und sich untereinander austauscht, die systematisches Wissen entwickelt und für eine breite Nutzung sichert – und in der Karrieren trotz einiger Unwägbarkeiten durchaus attraktiv sind. Insgesamt besteht genügend Anlass für Optimismus, dass

das Wissenschaftsmanagement einen maßgeblichen Beitrag leisten kann, den Weg zu einer authentischen Hochschule zu gestalten. Im nächsten Schritt wäre nun zu klären, welche besonderen Anforderungen auf das Wissenschaftsmanagement dabei zukommen.

### *Elf Erfolgsfaktoren des Wissenschaftsmanagements*

Wenn die Identitäten authentischer Hochschulen vielfältig sind, dann gilt dies auch für die jeweils damit verbundenen Managementherausforderungen. Entwickelt sich eine Hochschule zum regionalen Motor, dann sollte beispielsweise das Transfermanagement eine Vorstellung über die Gestaltung regionaler Innovationsökosysteme und der darin zu besetzenden Rollen entwickeln, das Controlling sollte erfolgsrelevante Indikatoren für Transfer und Third Mission bereitstellen, das Hochschulmarketing muss eine regionale Kommunikationsstrategie entwickeln und der Aufbau und die Pflege regionaler strategischer Allianzen sind nicht minder erfolgskritisch. Letztlich ist zu jeder Profilrichtung auch ein passendes Managementkonzept zu entwickeln, das Prioritäten für bestimmte Managementaufgaben setzt.

Jenseits dieser Spezifika gibt es aber auch einige generelle Anforderungen an das Management des Weges hin zu einer authentischen Hochschule, die unabhängig von der eingeschlagenen Richtung gelten. Sie hängen eng mit den oben genannten Gründen für ein mögliches Scheitern

zusammen. Sie liefern wichtige Anhaltspunkte, wie man zu einem authentischen Hochschulprofil kommt und was dabei zu beachten ist. Zunächst geht es um eher übergreifende Anforderungen, dann um Aspekte, die mit Prozessen der Strategiebildung zusammenhängen.

(1) *Gutes Wissenschaftsmanagement ist auf Veränderungsfähigkeit angelegt.* Die gesamte Logik einer authentischen Hochschule – sich auflösende Gewissheiten erkennen, Trends flexibel aufgreifen und mit den eigenen Stärken verbinden – schreit förmlich nach Anpassungsfähigkeit. Alle Prozesse und Strukturen, die eine Hochschule schafft, müssen es zulassen, bei Bedarf gezielt nachzusteuern. Es wäre schwierig, wenn dabei Hektik und erratisches Handeln ausbräche; die Idee ist ja schließlich, die eigene Identität stringent und stetig weiterzuentwickeln. Hektisches Nachsteuern lässt sich vermeiden, wenn Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft etwa durch die weiter unten genannte Foresight-Kompetenz wachgehalten wird.

Es gibt jedoch weitere zahlreiche Stellschrauben. Zum Beispiel: Interne Zielvereinbarungen sollten keine schwerfälligen Instrumente sein, die nach mehreren Jahren umfassende Berichte erfordern; besser wären unbürokratische jährliche Perspektivgespräche mit der Option, vereinbarte Ziele bei Bedarf nachzujustieren. Wenn fächerübergreifende Forschungscluster eingerichtet werden, sollten sie als Sollbruchstelle ein Auslaufdatum mit eingebauter Evaluation haben. Es ist zudem Aufgabe der Hochschulleitung, unter

Einbeziehung des Hochschulrats regelhaft Diskussionsformate über Zukunftsentwicklungen zu initiieren.

Wissenschaftsmanagement wird von Menschen gemacht und daher brauchen diese auch relevante Kompetenzen. Auch im Katalog der Future Skills gibt es Kompetenzen, die stark mit Veränderungsfähigkeit verbunden sind und daher in der Qualifikation von Hochschulführung und -management verankert sein sollten, wie etwa Lernkompetenz, Ambiguitätskompetenz, Innovationskompetenz (in manchen Katalogen taucht auch Veränderungskompetenz als eigene Zukunftskompetenz auf). Future Skills sind nicht nur für Studierende da, sondern genauso wichtig für die Akteur\*innen der Hochschulentwicklung.

(2) *Wissenschaftsmanagement muss kulturgerecht sein.* In Debatten über Wissenschaftsmanagement fällt häufig der Satz „das Management muss der Kultur entsprechen“. Oftmals bleibt dies jedoch eine Leerformel. Kulturgerechtes Management ist jedoch im Hochschulsektor ein erfolgskritischer Faktor. Wissenschaftsmanagement kann und muss die Hochschulkultur nicht nur berücksichtigen, sondern sie bewusst aufgreifen und nutzbar machen.

Zur Kultur gehören die Denkweisen (Normen, Überzeugungen) einer Gruppe, aber auch Handlungsweisen (wie Rituale oder Berichtswege) und Symbole (Sprache, Narrative). Kulturgerechtes Management bezieht solche Kulturelemente als gegeben ein und akzeptiert sie als konstitutiv, denn Management kann sich nicht gegen die Grund-

festen der Wissenschaftskultur richten, sondern muss mit ihr arbeiten. Zur Wissenschaftskultur gehört beispielsweise auch der kaum zu erschütternde Glaube an die Aussagefähigkeit von Peer Review (also das Einholen des Rats eines Kreises von Kolleg\*innen aus dem gleichen Fach- und Aufgabengebiet). Wenn man sich dessen bewusst ist, kann man Peer Reviews auf dem Weg zur authentischen Hochschule einsetzen, indem beispielsweise Peers Trendprognosen validieren. Das Instrument ist dann nicht nur inhaltlich hilfreich, sondern schafft auch einen Legitimationsbonus.

Gleichzeitig ist aber die Organisationskultur einer Hochschule variabel und kann gezielt und stimmig mit dem Profil einer authentischen Hochschule gestaltet werden. Das im vorigen Kapitel skizzierte Modell einer European University etwa könnte den europäischen Gedanken bewusst durch Symbole und Rituale pflegen, welche aus dem Repertoire der Hochschulkultur stammen. Denkbar wären etwa eine interne Sprachenpolitik oder Feiern und akademische Veranstaltungen zum Europatag, aber auch bewusst gesetzte Zeichen auf Ebene der Werte, zum Beispiel durch die Umsetzung europäischer Wertvorstellungen im Leitbild der Hochschule und durch Forschungsschwerpunkte zur Entwicklung und Gefährdung von Demokratien.

(3) *Wissenschaftsmanagement muss evidenzbasiert agieren.* Das Erkennen sich auflösender Gewissheiten und dahinterstehender Trends erfordert, auch zunächst noch schwache Signale von innen und außen sensibel wahrzunehmen, zum Bei-

spiel leichte Veränderungen in der Studierendennachfrage nach bestimmten Angeboten. Nur so kann man sich möglicherweise zunächst nur leise ankündigende Umwälzungen rechtzeitig aufspüren. Das geht nicht ohne qualitative und quantitative empirische Evidenz. Die Kunst des akademischen Controllings ist es, relevante Daten an der richtigen Stelle in Planungs- und Entscheidungsprozesse einzubringen.<sup>51</sup> Das jeweilige Profil einer authentischen Hochschule sollte sich in Indikatoren abbilden, die beispielsweise als Input für Zielvereinbarungen vorgelegt und dann in den Zukunftsgesprächen gemeinsam reflektiert und bewertet werden. Wichtig ist dabei ein mehrdimensionales Verständnis von den Leistungen einer Hochschule (siehe Kapitel VI).

(4) *Gutes Wissenschaftsmanagement hilft, Fächergrenzen zu überwinden und stimuliert interne Kollaboration.* Ein Denken und Handeln in Fakultätsstrukturen schafft dort jeweils eine starke wissenschaftliche Community und fördert die Entwicklung der einzelnen Fächer. Es führt aber auch zur Abschottung, wenn keine Strukturen existieren, welche die Zusammenarbeit über Fakultätsgrenzen hinweg fördern. Für eine Reaktion auf die sich auflösenden Gewissheiten, das Aufgreifen relevanter Trends und die Bearbeitung gesellschaftlicher Herausforderungen ist aber genau diese Kooperation unentbehrlich. Man kann durch nahezu alle Modell-Varianten einer authentischen Hochschule gehen und wird immer wieder Punkte finden, an denen über Fächergrenzen hinweg gearbeitet werden muss: Die

Third Mission im regionalen Kontext bei einer Hochschule, die sich als regionaler Motor versteht, die interdisziplinären, thematischen Forschungsfelder der Global Climate University, der gemeinsame Lehr-/Lern-Ansatz der Lernkonzepthochschule, das flexible Modell der Online-Hochschule für Berufstätige, das Citizen Science-Modell der Bürger\*innenhochschule – all dies erfordert das Zusammenwirken der Fakultäten.

Wissenschaftsmanagement muss zwei Voraussetzungen dafür schaffen, dass übergreifende Zusammenarbeit gelingt. Zum einen muss es eine entsprechende Motivation zur kollaborativen Arbeit befördern. Dies gelingt nur über eine überzeugende Begründung, über ein Narrativ, das Identifikation mit dem angestrebten Ziel herstellt. Entsprechend bedeutsam ist es, zum Beispiel ein gemeinsames Thema zu identifizieren oder sich auf diejenigen Grand Challenges zu einigen, zu denen die Hochschule insgesamt bedeutsame Lösungsbeiträge beisteuern soll.

Zum anderen muss Wissenschaftsmanagement Querstrukturen in der Hochschule etablieren. Ganz verschiedene Maßnahmen bieten sich da an, unter anderem

- interne finanzielle Förderprogramme für übergreifende Aktivitäten,
- Forschungs- und Transferscouts, die intern nach Möglichkeiten der Zusammenarbeit suchen und Menschen zusammenbringen,
- eine eigene interne Einrichtung für interdisziplinäre Zusammenarbeit,

- ein baulich attraktiver Ort auf dem Campus, an dem sich Akteur\*innen der verschiedenen Fächer in gemeinsamen Projekten begegnen,
- ein\*e Beauftragte\*r für Querschnittsaufgaben,
- ein fachübergreifendes Onboarding-Programm für Neuzugänge oder
- kommunikative Anlässe wie die gemeinsame Begrüßung neuberufener Professor\*innen durch die Hochschulleitung, bei der erste Kontakte mit den anderen Fakultäten geknüpft werden können.

Die stärkste Variante wäre die „echte“ Matrixstruktur, bei der die „Produktverantwortlichen“ in Lehre, Forschung und dritter Mission und nicht die Fakultäten über die Mittel verfügen und sich aus den disziplinären Einheiten der Hochschule über einen internen Quasi-Arbeitsmarkt das Personal „einkaufen“. Die disziplinären Einheiten schaffen eine fachliche Heimat, aber die gesamte Lehre und Forschung wird nicht in den Fakultäten, sondern über die Quer-Entscheidungsstrukturen organisiert. Eine derartige Matrixstruktur ist beispielsweise für die Global Climate University sehr naheliegend.

(5) *Gutes Wissenschaftsmanagement muss Zuversicht in Veränderungen und die Zukunft fördern.* Gegenwärtige gesellschaftliche Diskurse stellen bei großen gesellschaftlichen Herausforderungen und sich auflösenden Gewissheiten eher die möglichen negativen Folgen und daraus resultierenden Probleme in den Mittelpunkt; nur selten werden Lösungen aufgezeigt und den Chancen

der gleiche Raum gegeben wie den Risiken. Eine authentische Hochschule hat die Aufgabe, vor allem über Wissenschaftskommunikation, Chancen aufzuzeigen, wissenschaftliche Lösungsansätze zu vermitteln und dadurch Zuversicht in Veränderungen zu schaffen.

Eine entscheidende Aufgabe der Führung ist es dabei auch, die Zukunft ihrer Hochschule intern und extern so zu vermitteln, dass den unterschiedlichen Akteursgruppen aus ihrer jeweiligen Position deutlich wird, was das Hochschulprofil für sie bedeutet. Der Weg zu einer zukunftsfähigen Hochschule kann auch intern zunächst einmal Verunsicherung verursachen. Ein Beispiel: Bei einer Entwicklung in Richtung des Modells Future-Skills Hochschule werden sich Wissenschaftler\*innen möglicherweise fragen, ob ihre Fachkompetenz überhaupt noch gewürdigt und gebraucht wird. Studierenden wird es womöglich schwerfallen, hinsichtlich des Berufseinstiegs eine konkrete Verbindung zwischen einem Future Skills-Studiengang und dem Arbeitsmarkt herzustellen. Arbeitgeber\*innen der Region fragen sich möglicherweise, ob die Absolvierenden der Hochschule das disziplinäre Handwerkszeug noch beherrschen. Unterschiedliche Befürchtungen bedürfen je nach Zielgruppe der Kommunikation verschiedener Antworten, um Zuversicht in eine solche Entwicklung zu schaffen. Und vor allem bei externen Adressaten ist es unentbehrlich, dass die Identität einer authentischen Hochschule nicht nur von der Leitung und Wissenschaftskommunikation vertreten wird, sondern eine Mehrheit

der Hochschulangehörigen sich mit dem, was die Hochschule im Kern ausmacht, identifiziert und dazu sprechfähig ist. Wenn die Hochschulangehörigen erkennen, welche Zukunftsperspektive in der eigenen Identität verwurzelt ist, dann ist es für sie einfacher, zuversichtlich in die Zukunft zu blicken, diesen Weg mitzugestalten und ihn auch nach außen zu vertreten.

(6) Ein *durchdachtes Partizipationsmanagement* ist ein unerlässlicher Teil des Wissenschaftsmanagements. Partizipation erhielt an deutschen Hochschulen einen Schub durch die gesetzlich vorgesehene Beteiligung der Statusgruppen in den Gremien. Dies brachte Partizipation in die Fläche, führte aber auch dazu, dass sie ein Stück weit zu „Dienst nach Vorschrift“ wurde. Studierende und Mitarbeiter\*innen wurden ja formal beteiligt und gehört, aber letztlich behielten die Professor\*innen doch das Sagen. Wenn Mitwirkung ausschließlich staatlich verordnet und gesetzlich schematisch umgesetzt wird, kann der eigene Gestaltungswille der Hochschule verloren gehen (deshalb führt auch ein Schrauben an den Gremienparitäten nicht automatisch zu wirksamerer Partizipation).

Für eine authentische Hochschule reicht das nicht: Partizipation muss eine wesentliche Aufgabe des Wissenschaftsmanagements sein, entsprechend des Hochschulprofils aktiv gestaltet werden und direkt in Entscheidungsprozesse einfließen. Das Partizipationsmanagement sollte dabei zunächst den Zweck der Partizipation reflektieren.<sup>52</sup> Partizipation hat drei wichtige Funktionen:

- *Teilhabe und Motivation*: Wer mitgestaltet, wird auch die erarbeiteten Lösungen eher mittragen und an ihrer Umsetzung engagiert mitwirken.
- *Kreativität und Lösungsfindung*: Die Akteur\*innen „vor Ort“ verfügen über Wissensvorsprünge, die mit Kreativität gepaart notwendige Impulse für gute Lösungen liefern.
- *Legitimation*: Partizipation rechtfertigt durch Mitwirkungs- und Zustimmungsmöglichkeiten das Ergebnis eines gemeinsamen Wegs.

Hochschulleitungen sollten bezogen auf diese Funktionen Prozessmanagement betreiben: An welcher Stelle in einem geplanten Gegenstromprozess (abgestimmte Kombination von Bottom-Up-Impulsen und Top-Down-Entscheidungen) ist welcher der Zwecke relevant und welches Partizipationsinstrument passt zum jeweiligen Zweck? Motivation entsteht an der Blended University zum Beispiel aus Qualitätszirkeln zur digitalen Lehre, Legitimation aus einem Gremienbeschluss über eine Leitlinie zum digitalen Prüfen mit KI. Eine gute Lösung für asynchrone digitale Elemente könnte beispielsweise aus einem Workshop resultieren, in dem Studierende und Lehrende die Erfahrungen der Corona-Pandemie gemeinsam auswerten und auf die Zukunft übertragen.

Auch wenn ein Gegenstromprozess mit partizipativen Elementen zum Tragen kommt, kann in dessen Umsetzung immer noch genug schief gehen. So planen Hochschulleitungen beispielsweise häufig höchst partizipative Events und

sammeln die Ideen der Hochschulangehörigen, kommunizieren dann aber im Nachgang nicht, was aus den Ideen geworden oder nicht geworden ist. Partizipation wird dann schnell als proforma-Element und Scheinaktivität wahrgenommen. Oder ein anderes Beispiel: Man fokussiert die Partizipation auf eine Gruppe, zum Beispiel die Studierenden, und vergisst dabei, auch die Mitarbeiter\*innen etwa im Servicecenter Lehre mitzunehmen. Solche und andere vermeintlich kleinteiligen Fragen dürfen für erfolgreiche Partizipation keinesfalls übersehen werden, sonst gelingt es nicht, die Hochschulangehörigen auf den Weg zu einer authentischen Hochschule mitzunehmen. Hochschulen können sich nur im Zusammenwirken zwischen Bottom-Up-Impulsen und Top-Down-Entscheidungen gut entwickeln. Partizipation ist mehr als eine zu erfüllende gesetzliche Anforderung in Bezug auf Gremien; sie ist auch kein antiquiertes Relikt der Post-1968er-Gruppenuniversität. Gelebte, professionell und bewusst gemanagte Partizipation ist vielmehr ein entscheidender Erfolgsfaktor für eine authentische Hochschule.

(7) Ein weiterer Erfolgsfaktor ist ein strategisches Management, das *eine gute Balance zwischen Profilierung und Qualitätsentwicklung/Modernisierung* (vgl. die Unterscheidung im vorigen Kapitel, Abbildung 5) findet.<sup>53</sup> Ein Blick in Strategiepläne von Hochschulen offenbart zwei grundsätzliche Varianten und damit verbundene Funktionen strategischer Entwicklung: Manche Strategiepläne sind umfassende Listen von Zielen und

Aktionsplänen über alle Aufgaben der Hochschule hinweg. Ein solches Dokument kann sich schon mal über 100 Seiten erstrecken. In diesem Fall betreiben die Hochschulen Qualitätsentwicklung. Das bedeutet, dass sie in allen Leistungsbereichen vorankommen wollen. Dadurch entwickelt sich die Hochschule zielgerichtet und absichtsvoll weiter, setzt aber keine Prioritäten, sie entwickelt keine klaren Konturen. Ganz anders eine Strategie, die auf Profilierung ausgerichtet ist: Sie will Sichtbarkeit und Unverwechselbarkeit. Ein strategischer Plan einer Profilierung hat keinen Anspruch, alles abzubilden, was die Hochschule macht. Er zeigt vielmehr, welche ausgewählten Ziele mit dem Profil verbunden sind. Es geht darum, eine Story erzählen zu können, zu priorisieren und kritische Massen, Schwerpunkte sowie eine Identität zu schaffen.

Auf den ersten Blick erscheint angesichts dieser Unterscheidung klar, dass eine authentische Hochschule eindeutig die Profilierung benötigt. Tatsächlich wäre dies jedoch nicht genug: Profilierung allein vernachlässigt beispielsweise die Qualitätsstandards außerhalb des Profilbereichs. Auch wenn beispielsweise Internationalität nicht zum Kern einer bestimmten authentischen Hochschule gehört (wie beim regionalen Motor), so muss doch jede Hochschule ein gewisses Maß an Internationalität aufweisen, um qualitativ arbeiten zu können: Wissenschaft ohne internationale Impulse ist nicht denkbar. Zudem können außerhalb des Profilbereichs Innovationen entstehen, die auf zukünftige, nicht absehbare Verän-

derungen von Gewissheiten reagieren. Daher ist es entscheidend, dass strategisches Management Profilierung und Qualitätsentwicklung in eine Balance bringt, denn Profilierung erwächst aus Qualitätsentwicklung. Entsprechend müssen sich authentische Hochschulen Instrumente schaffen, die für eine Ausgewogenheit sorgen: Ein Entwicklungsplan und ein Mission Statement, die ganz klar die Zukunftsbilder des Hochschulprofils vermitteln, könnten beispielsweise mit einem Zielvereinbarungsprozess zwischen Leitung und Fachbereichen gekoppelt werden, der die Qualitätsentwicklung in der Breite aufgreift.

(8) Wichtig ist zudem eine *Profilierung, die unterschiedliche Ebenen austariert*. Eine Beschäftigung mit dem Konzept einer authentischen Hochschule rückt zunächst zwangsläufig die Perspektive der Hochschulleitung und den Blick auf die Hochschule als Ganzes in den Mittelpunkt. Allerdings gibt es zwei weitere Entscheidungsebenen, auf denen Profilierung stattfinden kann: die traditionell an einer Hochschule starken Fakultäten oder Fachbereiche (oder ähnliche Untergliederungen der Hochschule wie Schools et cetera) sowie die zunehmend bedeutsame Ebene der hochschulübergreifenden strategischen Allianzen.

Der Weg zu einer authentischen Hochschule führt über alle drei Ebenen und kann jeweils unterschiedliche, aber dennoch stimmige Teilprofile ergeben. Ein Beispiel: Eine angewandte Exzellenzhochschule profiliert sich insgesamt mit ihren thematischen Schwerpunkten in der angewandten Forschung, ihre Professional School

stellt sich jedoch als Online-Hochschule für Berufstätige auf. In einer regionalen Allianz mit anderen Hochschulen, Start-Ups und etablierten Unternehmen sowie Fraunhofer-Instituten profiliert sie sich gleichzeitig als regionaler Motor. Der große Vorteil von Allianzen ist, dass hier gemeinsame Profile möglich sind, die allein und aus eigener Kraft nicht zu schaffen sind. In der Identität der Hochschule könnten die verschiedenen Aspekte zusammenkommen. Als authentische Hochschule mit der Vielfalt der Profilierungsmöglichkeiten umzugehen, hat somit eine horizontale Dimension (Kombination auf derselben Ebene) und eine vertikale Dimension (Kombination über die Ebenen hinweg). Das Wissenschaftsmanagement ist für die durchaus anspruchsvolle Aufgabe verantwortlich, dieses vielschichtige Mobile über die Ebenen hinweg in die Balance zu bringen. Hochschulinterne Strukturen wie eine um Dekan\*innen erweiterte Hochschulleitung, in der strategische Fragen diskutiert werden, können dabei eine sehr hilfreiche Rolle spielen, ebenso ein Netzwerkmanagement von Allianzen.

(9) Eine *starke Foresight-Kompetenz* des Wissenschaftsmanagements ist ein weiterer Erfolgsfaktor. Foresight-Kompetenz bezieht sich auf die Fähigkeit, Trends zu erkennen und zukünftige Entwicklungen und Veränderungen vorauszusehen, zu verstehen und darauf frühzeitig zu reagieren. Letztlich ist also genau das, was wir mit diesem Buch versuchen, auch eine Anforderung an Hochschulleitungen. Strategische Planung hat zumeist höchstens einen fünf-Jahres-Hori-

zont. Aber wie verändern sich die Bedingungen für Hochschulen in zehn oder zwanzig Jahren? Die Szenarien und Annahmen über die fernere Zukunft müssen jetzt schon die Entscheidungen über die fünf-Jahres-Strategie bestimmen. Hochschulen benötigen die Kompetenzen und Techniken, um Zukunftsszenarien zu durchdenken und zu bewerten, auf verschiedene Realitäten vorbereitet zu sein und in Entscheidungen umzusetzen.

Die ETH Zürich hat beispielsweise bereits im Stab der Hochschulleitung einen „Strategic Foresight Hub“ geschaffen,<sup>54</sup> um sich kontinuierlich mit langfristigen Trends und plausiblen Zukunftsszenarien auseinanderzusetzen. Als Hauptziel formuliert sie „über das Offensichtliche hinauszublicken“. Genannt werden außerdem die Ziele „observing the dynamics of change, challenging preconceived notions of normal und helping to determine the most robust paths of action in an increasingly complex future environment“. Die Methoden des Foresight sind vielfältig, dazu gehören beispielsweise Szenariotechnik, Zukunftslabore, Trendanalysen oder die Delphi-Methode.<sup>55</sup> Eine Hochschule sollte auf dem Weg zur Authentizität in der Lage sein, Impulse und Denkschemata des vorliegenden Buches aufzunehmen und mit professionellen Foresight-Methoden auf die spezielle Hochschule hin angewendet weiterzuentwickeln.

(10) Strategisches Management sollte *die Implementierung systematisch mitdenken*. Für viele Prozesse mit strategischer Ausrichtung an Hochschulen gilt noch immer, dass sie konzeptionsstark, aber

umsetzungsschwach sind. Natürlich ist es gängig, dass Strategien in Aktionspläne umgesetzt werden. Implementierung muss aber noch weitergehen: das Profil muss sich in allen Strukturen und Prozessen der Hochschule abbilden, um authentisch zu sein. Eine Online-Hochschule für Berufstätige ist erst dann umfassend implementiert, wenn etwa alle Verwaltungsprozesse digitalisiert sind, die Personal- und Servicestrukturen dem Profil entsprechen und ein umfassendes System der Kompetenzanrechnung besteht. Auch müssen eine Studienstruktur mit Studieneingangsphase und flexiblen Studienmodellen, sowie ausgereifte Formen von Prüfungen des Kompetenzstandes vorliegen. Des Weiteren braucht es profilgerechte Regeln des mobilen Arbeitens für Wissenschaft und Verwaltung und Erfolgsindikatoren für das Controlling, die zu den spezifischen Zielen passen. Das Qualitätsmanagement muss spezifische Fragen der Studierbarkeit für Berufstätige aufgreifen und das Raum- und Gebäudekonzept der Identität gerecht werden. Dieses Beispiel zeigt, dass jenseits der kurzfristigen Aktionen ein „Streamlining“ der Abläufe und des Aufbaus der Hochschule eine entscheidende Rolle für die wirksame Verankerung einer authentischen Hochschule spielt.

(11) Ein weiterer Management-Erfolgsfaktor ist eine *Identität, die Abweichungen toleriert*. Angenommen, eine Hochschule würde sich auf den Weg machen, eine Lernkonzepthochschule zu werden, die auf einem Konzept des Problem-Based Learning beruht, bei dem auf klassische Vorlesungen

verzichtet wird. Ebenfalls angenommen, es gäbe aber einige ältere Professor\*innen, die zwar sehr traditionelle, aber hervorragende und bei den Studierenden sehr beliebte Vorlesungen anbieten. Investiert wird natürlich in die problembasierte Lehre, es werden Lehrende mit entsprechenden Qualifikationen eingestellt und es gibt Angebote zur Weiterqualifizierung für bestehendes Personal. Es sollte aber kein sinnloser Kampf gegen „Abweichler“ geführt werden, das passt nicht zur akademischen Freiheit. Und noch einmal: Ein Profil bündelt, subsumiert aber längst nicht alles.

Letztlich gilt – nicht nur für Übergangsphasen, sondern auch dauerhaft –, dass das Tolerieren von Abweichungen bei gleichzeitigem Einfordern von Qualität der Hochschule Vorteile verschafft. Resilienz und Veränderungsfähigkeit bezogen auf sich auflösende Gewissheiten erfordern stets, dass eine Hochschule ein Repertoire an Aktivitäten und Fähigkeiten außerhalb des Kerns ihres Profils parat hat, um auf neue Entwicklungen reagieren zu können. Wenn die Bürger\*innenhochschule einerseits einen Finanzpool zum gezielten Anstoß von Service Learning schafft, dann sollte sie andererseits auch einen (kleineren) Innovationstopf für „verrückte“ Lernformat-Ideen jenseits des aktuellen Profils bereitstellen. Daraus resultiert ein Portfolio an verfügbaren Lernkonzepten, mit dem die Hochschule reaktionsfähig auf zukünftige Entwicklungen bleibt. Innovativ denkende Wissenschaftler\*innen, „Nischenexistenzen“ und „Gegen-den-Strich-Bürstende“ müssen als wertvoll für die Hochschule anerkannt werden,

wenn sie nachweislich auf hohem Niveau operieren. Eine Hochschule ist darauf angewiesen, dass das Gesamtbild bunt bleibt; ein gewisses Maß an Wildwuchs tut ihr gut. Es hätte fatale Folgen, wenn ein Hochschulprofil so selektiv und rigide umgesetzt würde, dass für Menschen und Ansätze, die in eine andere Richtung unterwegs sind, kein Platz mehr wäre. Jede Hochschule muss sich Wissenschaftler\*innen leisten, die ganz andere Schwerpunkte setzen.

### *Rolle der Führungskräfte im Wissenschaftsmanagement*

Genauso wichtig wie professionelles Management ist jedoch auch eine adäquate Führung an der Spitze der Hochschule. Letztlich kommt es auf die Menschen an, die eine Leadership-Rolle adäquat und authentisch ausfüllen – oder eben nicht. Hier hilft eine Fußballanalogie: In der Bundesliga finden sich Trainer\*innen, die sehr gut Starensembles moderieren können. Anderen gelingt es immer wieder an verschiedenen Wirkungsstätten, bei den Spieler\*innen die Angst vor dem Abstieg aus dem Kopf zu bekommen. Wiederum andere passen durch regionale Verwurzelung und familiäres Verständnis zu einem Underdog-Club mit großem Zusammengehörigkeitsgefühl. Letztlich bedeutet das: Das Matching ist entscheidend, nicht jede Führungskraft passt zu jeder Organisation. Je klarer das Profil der Organisation, desto besser findet sich die passfähige Führung.<sup>56</sup> Das gilt genauso für eine authentische Hochschule.

Ein Präsident, der digitalen Kontexten skeptisch gegenübersteht, passt nicht zur Blended University, an der Spitze der Global Climate University ist sicherlich eine Forscherin gut aufgehoben, die in der Klimaforschung renommiert ist.

Das allein reicht aber nicht. Früher war Forschungsreputation genug, um in eher repräsentativer Funktion an der Spitze einer Universität zu stehen. Heute ist Hochschulleitung eine anspruchsvolle Leadership-Position mit hohen Anforderungen an Führungskompetenz, Selbstreflexion und Managementskills. Einen Professor\*innentitel zu tragen reicht eben gerade nicht, um eine Hochschule auf dem Weg der authentischen Profilierung zu führen. Dadurch werden auch hier Rahmenbedingungen relevant: Wie bei den Fußballtrainer\*innen sollte sich ein Markt für Hochschulleitungen herausbilden. Führungskarrieren, die sich über die Ebenen der Hochschule hinweg, aber auch zwischen den Hochschulen abspielen, führen zur Akkumulation von Führungskompetenzen bei den betreffenden Personen. Es muss selbstverständlich sein, dass Führungskräfte an Hochschulen Leadership Trainings besuchen und Coachings in Anspruch nehmen. Es muss attraktiv und selbstverständlich sein, dass Wissenschaftler\*innen an bestimmten Stellen ihres Berufslebens eine Leadership-Karriere einschlagen und dann auch dabeibleiben, weil sie gleichermaßen attraktiv zur wissenschaftlichen Karriere erscheint.

## VI. Äußerer Kontext: Welche Rahmenbedingungen nötig sind

In den vorigen Kapiteln haben wir erläutert, weshalb Hochschulen in Zeiten des Umbruchs eine unterscheidbare, wirksame und authentische Identität aufweisen sollten, um in der Zukunft bestehen zu können. Wir haben auch den Weg dorthin skizziert und aufgezeigt, welche Optionen dabei bestehen, wie hochschulinterne Organisationsstrukturen, Prozesse und Managementverfahren gestaltet werden müssen und was insbesondere das Wissenschaftsmanagement in der Hochschule leisten muss.

Damit ist die Binnensicht der Hochschule hinreichend ausgeleuchtet – aber ein letzter Baustein fehlt noch in der Analyse. Eine Hochschule ist bekanntlich keine Insel; sie ist in ihrer Entwicklung von zahlreichen externen Bedingungen und Voraussetzungen abhängig, die sie selbst nur sehr begrenzt beeinflussen kann. Hochschulentwicklung ist daher stets ein Wechselspiel aus innerer Handlungsfähigkeit der Hochschule und ihr von extern eingeräumter Handlungsmöglichkeit.

Externe Rahmenbedingungen können es ermöglichen und erleichtern eine authentische Hochschule zu werden, sie können den Weg dahin jedoch auch erschweren oder verhindern. Das

abschließende Kapitel widmet sich daher nun der Frage, wie externe Rahmenbedingungen gestaltet sein müssen, damit sich authentische Hochschulen gut entwickeln können. Im Kern geht es dabei um drei Fragestellungen, die sich in erster Linie an staatliche Akteure (Parlamente, Wissenschaftsministerien) und von ihnen beauftragte Institutionen (etwa Akkreditierungsagenturen, Wissenschaftsrat) richten:

- *Voraussetzungen*: Wie kann gewährleistet werden, dass Hochschulen über genügend Autonomie und Handlungsspielräume verfügen, um innovative authentische Profile entwickeln und auch wirklich umsetzen zu können? Wie kann dabei sichergestellt werden, dass ein Hochschulsystem nicht zu eng und zu abgegrenzt gedacht wird?
- *Abdeckung aller relevanten Trends und hierfür nötige Steuerung*: Wenn erst die Summe unterschiedlicher Hochschulprofile in der Lage ist, die vielfältigen gesellschaftlichen Ansprüche und Bedarfe abzudecken – wie lässt sich dann sicherstellen, dass alle relevanten Erwartungen auch wirklich adäquate Berücksichtigung finden und sich nicht alle Hochschulen auf ein und denselben Trend konzentrieren?
- *Transparenz und Orientierung*: Wenn Hochschulprofile immer vielfältiger werden, wenn nun auch vielleicht bisher undenkbbare Ansätze Realität werden können – wie finden Bildungsinteressierte sich in dieser neuen Hochschulwelt zurecht?

## *Offenes Hochschulverständnis*

Landeshochschulpolitik hat gravierenden Einfluss auf die Handlungsspielräume von Hochschulen. Ob Universitäten und HAW ihre profilierte Identität authentisch umsetzen können, hängt wesentlich von den rechtlichen Rahmenbedingungen ab. Eine gute Gestaltung landesgesetzlicher Regelungen und Steuerungspraxis darf – das wäre die Minimalanforderung – keine Hemmnisse, Hürden und Inkonsistenzen aufweisen. Konkretes Beispiel: Der Handlungsspielraum für innovative Profilierungen hängt entscheidend davon ab, ob eine profilierte Hochschule nach Ansicht des Staates überhaupt (noch) eine Hochschule ist. Wird eine Hochschule stark von der Idee der Zertifizierungshochschule geprägt, ist es beispielsweise naheliegend, diese Frage zu stellen – zu radikal stellt sie das bisherige Modell in Frage.

Traditionell wird das Bild einer Hochschule unter anderem an folgenden als konstitutiv angesehenen Merkmalen festgemacht (die teilweise immer noch auch in Verfahren wie der institutionellen Akkreditierung privater Hochschulen in Deutschland als Prüfkriterien eine Rolle spielen<sup>57</sup>): Feste Beschäftigung eines stabilen akademischen Kerns hauptberuflich beschäftigter Professor\*innen, die mindestens promoviert sind und Forschungsleistungen vorweisen; angemessen ausgestattete Räume; Zielgruppe junge Erwachsene mit Hochschulzugangsberechtigung und institutionell garantierte Freiheit von Forschung und Lehre.

Außer dem letzten Merkmal geraten durch die oben genannten Beispiele alle anderen Aspekte ins Wanken, wenn wir mögliche Profilierungsrichtungen betrachten: Die Zertifizierungshochschule beschäftigt keine Lehrenden, die Guidance-Hochschule braucht eher Lerncoaches und die Online-Hochschule für Berufstätige hat so gut wie keine Gebäude sowie eine andere Zielgruppe. Die traditionellen Merkmale weisen also mehr in die Vergangenheit als in die Zukunft. Diese klassische Vorstellung einer Hochschule ist restriktiv, anachronistisch und als Maßstab nicht mehr tauglich. Dennoch an ihr festzuhalten, wäre tatsächlich eine schwer überwindbare Barriere auf dem Weg zur authentischen Hochschule.

Die Abgrenzung einer Hochschule von anderen Einrichtungen muss ergebnisorientierter und offener sein. Weitere Hochschultypen neben der Universität und HAW zu erfinden, würde nicht funktionieren, dafür sind die beschriebenen Entwicklungen zu vielfältig. „Was ist eine Hochschule?“ sollte man nicht an Inputkategorien festmachen (Ist die Bibliothek gut genug ausgestattet? Wie viel Quadratmeter umfassen die Räumlichkeiten?), sondern fragen, ob die betrachtete Einrichtung in der Lage ist, die übergreifenden Kernziele von Hochschulen zu erfüllen. Dabei könnte es unter anderem um folgende Aspekte gehen.<sup>58</sup>

- Wird die Kompetenz vermittelt, auch heute noch nicht bekannte Fragestellungen in dynamischen Umwelten selbständig, wissenschaft-

- lich fundiert und mit einer nachprüfbaren Methodik zu bearbeiten?
- Wird die Kompetenz vermittelt, Forschungsansätze und -ergebnisse nachvollziehen und einordnen zu können?
  - Sind eine Bildungsstrategie, Curricula und Qualitätsmanagementsysteme vorhanden, die sicherstellen, dass die intendierten Qualifikationsziele erreicht werden?
  - Wird die Beschäftigungsfähigkeit der Absolvierenden gesichert?
  - Erfüllt die Forschung die wissenschaftlichen Qualitätsstandards?
  - Erzielen die Aktivitäten der Hochschule wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Impact?

Die Länder und der Wissenschaftsrat sollten entsprechend einen „erweiterten Hochschulbegriff“ zugrunde legen, der aus diesem übergeordneten Kern heraus den Begriff der Hochschule neu und variabler füllt. Als Vorbild kann die Diskussion um einen „erweiterten Familienbegriff“ dienen. Er steht für eine unumgängliche Anpassung des traditionellen Familienverständnisses an veränderte und vielfältiger gewordene gesellschaftliche Realitäten. Der Kerngedanke, unter einer „Familie“ einen Ort zu verstehen, an dem im privaten Umfeld langfristig Verantwortung für andere Menschen übernommen wird, bleibt konstant, wird jedoch flexibel auf zusätzliche Lebensformen angewandt. Ähnlich wie der „erweiterte Familienbegriff“ den Wechsel von der Beschreibung der Umsetzung (In welchem Modell soll Familie

umgesetzt werden?) hin zur Beschreibung der Zielebene (Was ist das Kernziel einer Familie?) vollzogen hat, sollte auch der „erweiterte Hochschulbegriff“ zielorientiert formuliert werden.

Geht man diesen Weg, dann treten die in Kapitel IV beschriebenen Profile nicht in grundsätzlichen Widerspruch zu den Grundmerkmalen einer Hochschule. Jede Einrichtung, die den oben genannten zwölf Entwicklungsrichtungen folgt und obige Kriterien erfüllt, kann die Schwelle der „Hochschulförmigkeit“ überwinden. Diese Überlegungen sind auch von Bedeutung für Verfahren wie die institutionelle Akkreditierung von Hochschulen: Auch diese sollten eine Akkreditierungsentscheidung nicht primär an formal-äußerlichen Merkmalen einer Hochschule festmachen, sondern an begründeten Prognosen über ihre Zielerreichung, um nicht einer ausdifferenzierten Profilierung im Wege zu stehen. Mit diesem normativen Verständnis wird der nötige Freiraum für authentische Hochschulen geschaffen.

### *Ohne Autonomie keine Authentizität*

Der Raum zur Profilierung einer Hochschule wird auch eingeengt, wenn das Land weiter an alten Gewissheiten „klebt“ und etwa HAW das eigenständige Promotionsrecht verwehrt – damit lässt sich kaum eine angewandte Exzellenzhochschule umsetzen. Das oben dargestellte Profil einer European University ist beispielsweise in seiner ganzen Tragweite nur dann möglich, wenn

ein supranationaler Rechtsrahmen zur Verfügung steht, der jenseits nationaler Gesetzgebung ermöglicht wird. Eine Zertifizierungshochschule wäre unter geltenden Regelungen auch nicht ohne Weiteres realisierbar, sie hätte in den derzeit üblichen Akkreditierungsverfahren keine Chance. Und der Blended University werden nach wie vor durch Instrumente wie Kapazitäts- und Lehrverpflichtungsverordnung Steine in den Weg gelegt – denn diese Maßgaben wurden für die Präsenzlehre entwickelt und sind mit den Besonderheiten der Online-Lehre kaum vereinbar. Eine authentische Hochschule kann nur mit einem hohen Maß an akademischer, strategischer, organisatorischer, personeller und finanzieller Autonomie gelingen.

Der Spielraum für Hochschulen wird auch eingengt, wenn das Land undifferenzierte und unsortierte Erwartungen an Hochschulen hegt, also nahezu alles von allen erwartet. Das zeigt sich etwa darin, wenn ein Land Zielvereinbarungen als vollständig abzuarbeitende Abhakliste aller staatlichen Ziele umsetzt. Hochschulen sollten stattdessen die Freiheit haben, in den hochschulindividuellen Zielvereinbarungen (Hochschulverträgen) mit dem Ministerium die Handlungsfelder selektiv zu bedienen und zu priorisieren. Auch für hochschulspezifische zusätzliche Ziele müssen Ziel- und Leistungsvereinbarungen Raum lassen, sofern sie nicht im Widerspruch zur Landesplanung stehen. Der richtige Einsatz von Steuerungsinstrumenten ist also auch ein bedeutender Rahmenfaktor.

Das sind aus unserer Sicht die Minimalanforderungen an staatliche Steuerung und Rahmensezung. Es reicht aber nicht aus, als Staat innovativen Wegen und Profilierungsansätzen nicht im Wege zu stehen – noch besser ist es, wenn das Land oder andere staatliche Akteure diese ermöglichen und erleichtern und die Entwicklung relevanter neuer Identitäten mit positiven Anreizen belegen. Wenn die Europäische Kommission die Idee der European University Alliances zu einem Kernbaustein ihrer strategischen Agenda und Förderpolitik macht, dann steigt natürlich die Wahrscheinlichkeit, dass die European University eine wichtige Form einiger authentischer Hochschulen werden wird.

Das Hessische Ministerium für Wissenschaft und Kunst hat 2020 mit einem Format zur „Stärkung der Strategiefähigkeit hessischer Hochschulen“ den Nachweis von Schwerpunkten und Alleinstellungsmerkmalen im Rahmen einer Gesamtstrategie gefordert und gefördert. Wenn ein Land auf diese Weise gezielt einen Finanztopf bereitstellt und einen durch Peers begleiteten Prozess für Priorisierung und Profilierung anstößt, dann trägt das erwartbar zur Authentizität von Hochschulen bei. Ein hervorragendes Instrument zur Förderung authentischer Hochschulen ist zudem eine gesetzliche Experimentierklausel, die es in begründeten Fällen mit staatlicher Genehmigung ermöglicht, Hochschulprofile jenseits der gesetzlichen Regelungen zu erproben. Stellvertretend für andere Länder kann hier auf die „Weiterentwicklungsklausel“ des baden-württembergischen

Landeshochschulgesetzes verwiesen werden (§ 76 Abs. 1).

### *Landesplanung versus Hochschulplanung*

Aufgabe der Wissenschaftsministerien der Länder ist es, aus übergeordneter Perspektive das gesamte Hochschulsystem des Landes zu begleiten. Die Wissenschaftsministerien sollten dabei der Versuchung widerstehen, sich (wieder) für alles im Einzelnen zuständig zu fühlen – für das große Ganze sind sie aber sehr wohl verantwortlich. Ihre Aufgabe ist nicht die kleinteilige Intervention (etwa Studiengänge und -kapazitäten im Detail zu genehmigen – wie sollte sich dann auch Authentizität entwickeln?), sondern die Gesamtrahmung: Die Ausdifferenzierung von Hochschulidentitäten geschieht ja wie dargestellt idealerweise angedockt an bedeutsame gesellschaftliche Trends und Erwartungshorizonte an Hochschulen. Hochschulpolitik hat hier die Aufgabe, übergreifenden Zielsetzungen sowie gesellschaftliche Erwartungen und Anforderungen zu identifizieren und gegenüber den Hochschulen zu artikulieren. Es könnte durch Förderprogramme bestimmte Innovationen anstoßen. Generell sollte das Land aber eher mit Abstand beobachten, ob die Universitäten und HAW von sich aus Trends und Bedarfe erkennen und aufgreifen.

Dabei sollten die Länder strikt die Balance zwischen zentraler strategischer Rahmensetzung durch das Land und dezentraler Planung

der Hochschulen wahren. Anhand des Prozesses der Ausdifferenzierung von Hochschulidentitäten kann verdeutlicht werden, wie ein Land planerisch (nicht) agieren sollte. Das Land sollte nicht vorschreiben, dass ein bestimmter Trend von allen Hochschulen profilbildend aufzugreifen ist. Es sollte auch nicht generell Profilierungen genehmigungspflichtig machen. Interventionen, die über eine moderierende Koordination und gegebenenfalls Nachjustierung der Mischung von authentischen Identitäten hinausgehen, sind zu vermeiden.

Um für das Verhältnis zwischen Land und Hochschulen ein musikalisches Bild zu gebrauchen: Der Staat sollte sich nicht als Dirigent verstehen, der sich für eine Komposition entscheidet, Notenblätter an das Orchester verteilen lässt und dann mit dem Taktstock die Umsetzung rigoros im Griff hat. Das Land ist eher der Bandleader einer Jazz-Combo, der inhaltliche Leitmotive vorgibt – und dann gespannt ist, welche Musiker\*innen welches Motiv kreativ aufnehmen, wie sie miteinander interagieren und so verschiedene Leitmotive auf ihre Art interpretieren – oder im Verlauf des Konzerts ganz neue Motive erfinden. Ein Dirigent gibt dem Orchester – an der Partitur orientiert – klare Anweisungen, zu welchem Zeitpunkt welche Instrumentengruppen ihre festgelegten Beiträge zum Klangbild beitragen sollen. Abweichende Elemente, kreative Neuinterpretationen und interaktive Weiterentwicklungen sind dabei weder vorgesehen noch erwünscht. Der Bandleader einer Jazzcombo dagegen hält es aus, nicht

alles unter Kontrolle zu haben, weil er elementar auf die Kreativität und Schaffenskraft seiner Mitmusiker\*innen angewiesen ist. Er vertraut auf deren Einfallsreichtum. In ähnlicher Weise sollte ein Land auf die Kreativität seiner Hochschulen setzen. Es sollte nicht der Versuchung erliegen, den einen großen Plan für alle Hochschulen selbst zu entwerfen und durchzusetzen. Landesplanung ersetzt nicht Hochschulentwicklungsplanung, sie setzt vielmehr in allgemeiner Form den Rahmen für die hochschulinterne Planung, sie gibt „Leitmotive“ vor, also Entwicklungsrichtungen oder Prinzipien. Aber dann sind die Hochschulen gefragt, diese Motive authentisch auszugestalten und weiterzuentwickeln.

### *Zwiespältige Rolle des Bundes*

Neben den Landeswissenschaftsministerien spielt auch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) eine wichtige Rolle. Und eine durchaus zwiespältige: Auf der einen Seite hat der Bund durch gezielte Anreizsetzung vieles in Bewegung gebracht. Zahlreiche belebende Veränderungsanstöße verdanken die deutschen Hochschulen in den letzten Jahren der innovativen Kraft und dem finanziellen Potenzial des BMBF. Hier war das BMBF immer wieder als Trenderkenner, Innovationstreiber und -ermöglicher aktiv und wirksam. Die Exzellenzinitiative etwa (jetzt: Exzellenzstrategie) hat – bei aller Verbesserungsmöglichkeit im Detail – Strategiefähigkeit

und Zielbildung befördert und belohnt. Sie zeigt sogar bei Nichtförderung einen gewissen Effekt auf teilnehmende Hochschulen, weil sie Anlass bietet, die eigene Identität zu reflektieren und Veränderungen anzugehen.

Auf der anderen Seite sind allerdings auch auf Bundesseite Beharrungskräfte unbestreitbar. So existiert mit dem Hochschulrahmengesetz (HRG) weiterhin eine bundesweite Regelung, an der die Veränderungen der letzten zwanzig Jahre (abgesehen von Streichungen im Zuge der Föderalismusreform) spurlos vorbeigegangen sind und die ganz und gar nicht auf der Höhe der Zeit ist. Das HRG spricht zum Beispiel noch von der längst aufgelösten „Zentralstelle“ zur Vergabe von Studienplätzen und dem „Diplomgrad mit dem Zusatz ‚Fachhochschule‘ (‚FH‘)“. Tröstlich ist aber zumindest, dass das rudimentäre HRG als Überbleibsel aus vergangenen Zeiten sein Dasein weitgehend unbeachtet fristet, ohne wirklich zu stören.

Was hingegen gravierend stört, ist das Festhalten des Bundes an der Kameralistik: Bundesfinanzierung kommt stets mit der traditionellen Zweckbindung von Geldern und kleinteiligen Berichtspflichten, die von den Projektträgern und am Ende noch vom Bundesrechnungshof minutiös geprüft werden. Während die Länder mehr oder minder konsequent auf Finanzautonomie und Globalhaushalte umgestellt haben, verweilt der Bund in der alten kameralistischen Welt. Länderregelungen sehen Rücklagen beziehungsweise Haushaltsreste vor (als wichtiges

Steuerungsinstrument rationaler Finanzplanung, Ausdruck von Wirtschaftlichkeit und Teil des Risikomanagements), dagegen wird eine Rücklage vom Bund immer noch als ein Zeichen interpretiert, dass das Geld offenkundig nicht gebraucht und schlecht gewirtschaftet wird. Diese Inkonsistenz und Behinderung der Finanzautonomie schränkt die flexible Mittelverwendung und damit die Handlungs- und Strategiefähigkeit für authentische Hochschulen massiv ein. Hochschulen stehen mit ihrer Mischfinanzierung vor der Herausforderung, zwei völlig unterschiedliche Finanzwelten mit ihren unterschiedlichen Logiken gleichzeitig bedienen zu müssen.

Das Haushaltswesen des Bundes sollte dringend den Schritt ins Hochschulfinanzmanagement des 21. Jahrhunderts nachvollziehen und die Bundeshaushaltsordnung um hochschulspezifische Anforderungen erweitern. Für außeruniversitäre Forschungseinrichtungen existiert mit dem „Wissenschaftsfreiheitsgesetz“ bereits seit 2012 eine wissenschaftsspezifische Haushaltsordnung des Bundes mit weitreichender Autonomie und Flexibilität – diese bildet eine gute Orientierung auch für den Hochschulsektor, genauso wie die 2023 beschlossenen Freiheiten für die Bundesagentur für Sprunginnovationen (SPRIND).

### *Verlässliche Finanzierung*

Staatliche Hochschulen, die authentisch eine profilierte Identität verkörpern wollen, benöti-

gen zwingend finanzielle Planungssicherheit. Auch wenn natürlich mehr finanzielle Ressourcen neue Möglichkeiten bieten würden, sind die deutschen Hochschulen beim finanziellen Handlungsspielraum derzeit ganz gut aufgestellt: Die Finanzierungsmodelle der Länder beruhen meist auf stabiler Grundfinanzierung, kalkulierbaren Finanzierungsformeln und Zielvereinbarungen. Über Rahmenvereinbarungen gibt es in einigen Ländern mehrjährige finanzielle Zusagen zur Finanzierung des Hochschulsystems insgesamt, teilweise auch mit definierten Zuwachsraten. Für neue Entwicklungen wie etwa Digitalisierung oder KI werden Programme aufgelegt (wobei auch hier das Bild natürlich in den 16 Ländern nicht einheitlich ausfällt). Nicht zu vergessen ist auch, dass die in etlichen Bundesländern mögliche Rücklagenbildung der Hochschulen die Planungsfähigkeit deutlich erhöht. Die Bundesregierung hat ihrerseits mit dem Hochschulpakt und dem Zukunftspakt Studium und Lehre dafür gesorgt, dass die Finanzierung auch bei gestiegenen Studierendenzahlen gewährleistet war. Insgesamt also gute Voraussetzungen, eine authentische Hochschule zu sein, jedoch mit Einschränkungen:

- Innovationen an Hochschulen sind oftmals durch kurzfristige Programme finanziert, was eine dauerhafte Profilierung erschwert und das oben genannte Phänomen fördert, bei allen in Frage kommenden Wettbewerben mitmachen zu müssen. Um auf die obigen Identitäten zu-

kommen: Das Bundesprogramm „Innovative Hochschule“ und die neuen Fördermöglichkeiten durch die Deutsche Agentur für Transfer und Innovation (DATI) helfen, dem Profil eines regionalen Motors näherzukommen, Förderungen der EU und des DAAD können eine Universität auf dem Weg hin zu einer European University unterstützen und eine Hochschule, die sich als Lernkonzepthochschule profilieren möchte, profitiert sicherlich von einer Förderung durch die Stiftung Innovation in der Lehre. Aus keiner dieser Quellen resultiert jedoch eine langfristig verlässliche Finanzierung. Bei der Exzellenzstrategie liegt mittlerweile – mit gutem Grund – die Option der Verstetigung der Zusatzfinanzierung auf dem Tisch, gleiches sollte auch für andere Profilierungsrichtungen sichergestellt werden.

- Verlässliche Finanzierung wird auch dadurch erschwert, dass den staatlichen Hochschulen in Deutschland die Finanzierungsoption der Studiengebühren als „Drittmittel für die Lehre“ verweigert wird. Die Diversifizierung der Finanzierungsbasis, verbunden mit einer Streuung des Ausfallrisikos, wird dadurch eingeschränkt (wobei das bei Studiengebühren nur eine von vielen Implikationen ist und dieses Instrument einer ausführlicheren Abwägung bedarf).<sup>59</sup> Auch die Möglichkeit, Investitionen, die sich langfristig rentieren (etwa ambitionierte Wachstumspläne oder energetische Sanierungen von Gebäuden) kreditfinanziert oder über Einwerbungen am Kapitalmarkt /

Anleihen realisieren zu können, ist für staatliche Hochschulen in Deutschland keine gängige Finanzierungsoption.

- Die größte Baustelle – im wahrsten Sinne des Wortes – in Deutschland ist vermutlich die verlässliche Finanzierung der Liegenschaften und des Bauens. Authentizität hat viel mit der Gestaltung des Campus zu tun: Die Lernkonzepthochschule wird ihr Konzept auch in der Raumgestaltung umsetzen wollen, ebenso die Blended University. Expert\*innen sind sich einig, dass in diesem Bereich ein enormer Investitionsrückstau besteht, dessen Behebung in keiner Weise finanziell gesichert ist. Entscheidend für authentische Hochschulen ist, dass dieser Aspekt finanziell mitgedacht wird und über eine Bewahrung des Status quo (nicht einmal die ist bislang gesichert) hinaus gedacht wird.

### *Baustelle individuelle Studienfinanzierung*

Nicht zuletzt bleibt der Bund im Bereich der individuellen Studienförderung – für den er allein Verantwortung trägt – in der Vergangenheit verhaftet. Mindestens 84 Prozent der Studierenden konnten oder wollten im Jahr 2022 die staatlichen Unterstützungsangebote zur Studienfinanzierung nicht nutzen – das sind fünf von sechs Studierenden.<sup>60</sup> Das liegt im Wesentlichen daran, dass zwei ehemals sehr bedeutende staatliche Angebote in der Krise stecken: Der KfW-Studien-

kredit (KfW = Kreditanstalt für Wiederaufbau) ist nicht mehr wirklich attraktiv von den Konditionen her und das Bundesausbildungsförderungsgesetz (BAföG) zunehmend inkompatibel mit der Lebensrealität: Das BAföG basiert auf einer traditionellen Normvorstellung von Studierenden (Studium direkt nach dem Abitur, in Vollzeit, in Regelstudienzeit, ohne Studiengebühren) und ignoriert die Tatsache, dass sich die Hochschulwelt längst weiterentwickelt hat: Fast 12 Prozent der Studierenden sind an einer studiengebührenpflichtigen Privathochschule eingeschrieben. Ungefähr 67 Prozent der Studierenden schließen ihr Studium nicht in Regelstudienzeit ab. Teilzeitstudium ist längst als zeitgemäße Studienform etabliert, aber nicht förderfähig. Orientierungssemester und Zertifikatsstudiengänge boomen, werden aber nicht BAföG-gefördert.

Für authentische Hochschulen ist die Fortschreibung einer überholten Normvorstellung beim BAföG eine einschränkende Rahmenbedingung, da das Fortbestehen anachronistischer Gewissheiten innovative Angebote wie CAS / DAS-Studiensprogramme oder innovative Studieneingangsphasen sowie Teilzeitstudiengänge behindert. Profilierungsrichtungen wie die berufsbegleitende Online-Hochschule oder die Guidance-Hochschule haben es durch die eingeschränkten Möglichkeiten der Studienfinanzierung schwer.

Das BAföG muss dringend dem ursprünglichen Ziel wieder gerecht werden: Menschen Chancen zu eröffnen, Wege zu ebnen und Bildungsentscheidungen unabhängiger von den Vorstellun-

gen und finanziellen Möglichkeiten der Studieninteressierten oder ihres Herkunftshaushaltes werden zu lassen. Nötig ist ein „neues“ BAföG, das unterschiedliche Eventualitäten, Lebenslagen, Bildungsbiografien und Studienmodelle auffängt.

### *Blick auf Nachschulische Bildung insgesamt*

Landes- und Bundespolitik können aus ihrer Gesamtverantwortung heraus das Hochschulsystem nicht isoliert von anderen Bildungsbereichen betrachten. Die traditionelle Trennung zwischen akademischer und beruflicher Bildung löst sich zunehmend auf. Immer mehr Bildungswillige wollen das Beste aus beiden „Welten“ (allerdings realisiert sich die zunehmende Durchlässigkeit derzeit weitgehend einseitig zugunsten des Studiums). Die Landes- und Bundespolitik muss daher ihren Rahmen- und Anreizsetzungen eine Gesamtsicht auf akademische und berufliche Bildungswege insgesamt zugrunde legen. Wenn die nachschulische Bildung als ein vernetztes System gesehen und politisch kommuniziert wird, werden die Schnittstellen bedeutsamer und klarer. Eine solche Gesamtsicht ist elementar für Hochschulen, deren Identität im Grenzbereich von beruflicher und akademischer Bildung operiert, also etwa für das oben diskutierte Tertiäre Bildungsinstitut.

Ein Beispiel: Derzeit fehlt weitgehend eine formale Anerkennungsroutine von Vorleistungen

aus dem jeweils anderen Teilsystem nachschulischer Bildung bei einem Wechsel von einer Ausbildung ins Studium und umgekehrt. Sowohl bei der Integration von beruflich gebildeten Studieninteressierten ins Hochschulsystem als auch bei der Anerkennung von Studienleistungen von Studienabbrecher\*innen oder Hochschulabsolvent\*innen in beruflichen Bildungsgängen werden Wechselwillige bisher meist als Einzelfall gehandhabt – mit allen damit verbundenen Unsicherheiten und Unabwägbarkeiten auf Seiten der Bildungsinteressierten. Hier müssen dringend individuelle „Trampelpfade“ zu verlässlichen, durch einen staatlichen Rahmen abgesicherten Standardwegen des Ein- und Umstiegs gestaltet werden.

Besonders wichtig – unter anderem für die Guidance- und Zertifizierungshochschule – wäre die Setzung übergreifender rechtlicher Standards bezüglich der Zugangs- und Übergangsregelungen sowie der Anrechnungs- und Anerkennungsverfahren für einzelne Bildungsetappen. Das würde funktionierende Verschränkung zwischen beruflicher und akademischer Bildung forcieren und größere Planungs- und Erwartungssicherheit bei Bildungsentscheidungen ermöglichen. Dafür ist es elementar, dass auch in der beruflichen Bildung nach Vorbild des im Hochschulbereich bewährten European Credit Transfer Systems (ECTS) eine gemeinsame „Währung“ als Standard der Anrechnung etabliert wird.

### *Transparenz und Orientierung sichern*

Ein Hochschulsystem, das aus authentischen Hochschulen besteht, sieht bunt und vielfältig aus. Die Ausdifferenzierung von Bildungsgängen und Hochschulprofilen führt aber bereits jetzt zu einer stark gewachsenen Vielfalt an Optionen, die auf den ersten Blick nicht klar auseinanderzuhalten sind und deren Besonderheit sich nicht immer auf Anhieb erschließt. Das stellt Bildungsinteressierte vor Herausforderungen.

Hier ist es zwingend nötig, aus zwei Richtungen für Transparenz und Orientierung zu sorgen: Einerseits aus Nachfragesicht, also von dem oder der einzelnen Bildungsinteressierten und seinen Informationsbedürfnissen her kommend und andererseits aus Anbietersicht, also von der Frage her, wie die profilierte Hochschulidentität möglichen Zielgruppen verdeutlicht werden kann.

### *Orientierung durch nutzerzentrierte Bildungswegeberatung*

Wie Bildungsbiografien durch mehr Transparenz unterstützt werden sollten, kann an der Analogie zu populären Smartphone-Apps verdeutlicht werden. Koch-Apps etwa drehen die bisherige Logik um: Sie gehen nicht länger vom Rezept aus, für das dann eingekauft werden muss, sondern von den vorhandenen Zutaten, die man einbringen kann. Der innovative Ansatz lautet: „Sag mir, was du im Kühlschrank hast, und ich sage dir, was du

damit machen kannst!“ Mobilitäts-Apps wiederum lassen sich nicht wie früher Linien-Netzpläne durch Grenzen von Verkehrsverbänden, Tarifzonen und Zuständigkeiten limitieren. Sie rücken die Nutzenden in den Fokus. Ihr Motto lautet: „Verrate uns deinen aktuellen Standort und wir sagen dir, wie du dein Ziel erreichen kannst!“ Ob einzelne Etappen dann per Zug, Leih-E-Bike oder -Scooter, Car-Sharing, Fähre oder Bus oder auch zu Fuß zurückgelegt werden müssen – die Mobilitäts-App greift auf verschiedenste Möglichkeiten zurück, kennt Übergänge sowie verfügbare Anschlussoptionen und verbindet alles userorientiert zu einem uneingeschränkten Gesamtbild.

Bildungswege-Beratung sollte künftig nach einem ähnlichen Ansatz gestaltet sein, also die beschriebenen innovativen Ansätze etwa von Koch- oder Mobilitäts-Apps zeitgemäß aufgreifen und sie auf den Bereich nachschulischer Bildung übertragen. Vier Gestaltungsgrundsätze sind dabei entscheidend; die Beratung sollte einen integrierten, nutzerorientierten, motivierenden und ganzheitlichen Ansatz verfolgen:

- Integrierter Ansatz: Bildungswege-Beratung sollte umfassend die Angebote beruflicher und akademischer Bildung aufzeigen. Individuelle Bildungspfade kombinieren wie dargestellt zunehmend Bildungsepisoden aus beiden „Welten“ nachschulischer Bildung. Ein Informations- und Beratungsangebot, das Bildungsinteressierte bei entsprechenden Überlegungen und Entscheidung unterstützt,

sollte daher ungeachtet verschiedener Verantwortlichkeiten das Gesamtbild nachschulischer Bildung widerspiegeln und unabhängige Beratung garantieren.

- Nutzerorientierter Ansatz: Bildungswege-Beratung sollte – nach einer individuellen Orientierung, in welche grobe Richtung es überhaupt gehen soll, etwa durch vorgeschaltete Interessenstests – konkret an die individuelle Ausgangslage der Nutzer\*innen anknüpfen. Die „Standortbestimmung“ der Nutzer\*innen sollte aufgrund der bisherigen Bildungsbiografie (Abschlüsse, Zertifikate, Kompetenznachweise et cetera) erfolgen. So könnten zum Beispiel Nutzer\*innen auf die Möglichkeit aufmerksam gemacht werden, dass sie vorhandene Kompetenzen bei einer Online-Hochschule angerechnet bekommen können. Oder dass sie die vorhandenen Zertifikate bei einer berufsbegleitenden Hochschule mit wenig Zusatzaufwand zu einem größeren (Teil-)Abschluss bündeln können. Ebenso könnte eine Bildungswege-Beratung darauf hinweisen, dass im Studium erworbene Kenntnisse auf eine berufliche Ausbildung angerechnet werden können. Und wie bei einer Mobilitäts-App die Karte flexibel reagiert und sich mit den Benutzer\*innen in alle Himmelsrichtungen „mitdreht“, sollte auch die Bildungswege-Beratung auf veränderte Ausgangslagen reagieren und immer wieder aktualisiert Orientierung über individuell offenstehende mögliche Bildungswege und entsprechend profilierte Hochschulen herstellen.

- Motivierender Ansatz: Die traditionelle Sichtweise fragt, ausgehend von einem angestrebten Berufsziel, danach, was man leisten und nachweisen muss, um es auch tatsächlich erreichen zu können. Adäquate Bildungswege-Beratung sollte darüberhinausgehend die Frage „Was kann ich aus dem, was ich bereits habe und einbringe, noch machen?“ in den Mittelpunkt stellen, also einer Ermöglichungslogik folgend nach sinnvollen Anschlussmöglichkeiten Ausschau halten und Folgeziele offerieren, aber auch bereits Erreichtes berücksichtigen und herausstellen.
- Ganzheitlicher Ansatz: Zeitgemäße Bildungswege-Beratung sollte weiterführende Hinweise zu konkreten Folgeschritten beinhalten, etwa auf Webseiten und Kontaktdaten der Bildungsinstitutionen verweisen. Sie sollte auch Informationen bieten zu den Kosten von Bildungswegen (um eine Kosten-Nutzen-Abwägung zu ermöglichen), zu Fragen der Bildungsfinanzierung oder Wohnmöglichkeiten. Zudem sollte sie auch etablierte Instrumente wie Interessens- und Begabungstests integrieren sowie Informationen zu Verdienstmöglichkeiten, zu Arbeitszeiten und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf enthalten. Nicht zuletzt sollte Bildungswege-Beratung in geeigneter Weise Transparenz über die Hochschulprofile herstellen. Je ausdifferenzierter Hochschulen ihre Identität profilieren, desto entscheidender ist ein gutes „Matching“ zwischen individuellem Bedarf und institutionellem Angebot.

Das Hochschulsystem der Zukunft ist kein einfach durchschaubares Gebilde.

- Eine einzelne authentische Hochschule kann das nicht allumfassend leisten, wenngleich die Guidance-Hochschulen solche Aufgaben übernehmen würden. Wünschenswert sind nach der beschriebenen Logik aufbereitete, allgemein zugängliche Informationsangebote, die entweder privat oder staatlich bereitgestellt werden. Sie sollten allen Interessierten unabhängig von deren finanziellem Hintergrund zur Verfügung stehen und die Beratung sollte ergebnisoffen erfolgen.

### *Transparenz durch mehrdimensionale Darstellung von Profilen*

Bildungsinteressierten und Kooperationspartnern muss das Profil einer Hochschule klar sein, damit sie für ihre Interessen die „passende“ Hochschule identifizieren können. Wenn etwa ein\*e Bildungsinteressierte\*r regional verwurzelt ist und sich für den heimischen Arbeitsmarkt qualifizieren möchte, sollte er oder sie nachvollziehen können, ob die Hochschule vor Ort sich als regionalen Motor begreift und sich auf den konkreten Fachkräftebedarf hin ausrichtet oder ob sie eher globale Trends bearbeitet und hierfür bevorzugt internationale Kooperationen anstrebt.

Wie finden Studieninteressierte die Hochschule, die zu ihren Präferenzen passt? Wie finden Wissenschaftler\*innen die Hochschule, die mit

ihren Themen, Werten und Bedürfnissen matcht? Das Matching kann nur dann gelingen, wenn Werkzeuge zur Verfügung stehen, die Transparenz für die Beteiligten schaffen. Dabei muss Orientierung über beide in Kapitel III erläuterten Dimensionen hergestellt werden:

- Einerseits auf der horizontalen Ebene, die verschiedene inhaltliche Profile, Aufgabeprioritäten und Schwerpunktsetzungen abbildet und
- andererseits auf vertikaler Ebene, die Qualitäts- und Leistungsunterschiede darstellt.

Aber welche Werkzeuge sind dafür geeignet? Klassische Rankings jedenfalls sind zur Abbildung von Vielfalt das denkbar ungeeignetste Instrument. Wenn ein Ranking als Ligatabelle mit Rangplätzen daherkommt, dann beruht die Positionierung in der Tabelle auf einem aggregierten Wert aus unterschiedlichen Indikatoren. Diese Messgrößen wählt der Produzent des Rankings aus und versieht sie mit Gewichtungen, die auf seinen subjektiven Werturteilen über deren Wichtigkeit beruhen, beispielsweise ob Drittmittel oder Publikationen stärker mit Forschungserfolg zusammenhängen. Rankings wie das Shanghai oder das QS Ranking (Quacquarelli Symonds = QS) nutzen ausschließlich oder hauptsächlich Indikatoren, die mit Forschung zusammenhängen; die Ligatabelle hat aber dennoch den Anspruch, generell die besten Universitäten (denn HAW spielen dabei gar keine Rolle) der Welt zu identifizieren.<sup>61</sup>

Dieser Ansatz ist abstrus: Die Hochschulen sind vielfältig, aber die Bewertungskriterien sind es nicht. In den bekannten Global Rankings werden alle an den Maßstäben der Harvards und Oxfords dieser Welt gemessen, auch wenn sie auf der horizontalen Ebene eher Regionaluniversitäten oder anwendungsorientierte Einrichtungen sind. Die oben beschriebene angewandte Exzellenzhochschule ist chancenlos, wenn man ihren Erfolg an Zitationen misst.

„League Tables“ stehen damit der Ausdifferenzierung der Hochschulsysteme entgegen: Vielfältige Profile werden in keiner Weise transparent. In einer eigentlich vielfältigen Hochschulwelt sind Rankings, die eine Platzierung berechnen, ein Instrument der Desinformation. Und: Durch League Tables entsteht ein Anreiz zu universitären Monokulturen statt zu vielfältiger Exzellenz. Unterschiedliche Profile haben nicht dieselbe Chance, sich zu entwickeln.

Der Ansatz, der sich für die Transparenz eines Systems authentischer Hochschulen am besten eignet, ist die Darstellung mehrdimensionaler Leistungsprofile. Ein solcher Ansatz wurde im U-Multirank System im Auftrag der EU-Kommission bereits entwickelt und über mehr als zehn Jahre hinweg erprobt.<sup>62</sup> Ab 2024 wird dieser Ansatz im European Higher Education Sector Observatory (EHESO) weitergeführt. Im Rahmen von U-Multirank wurde einerseits ein Webtool erarbeitet, in dem zunächst aus einer großen Zahl von Hochschulen eine Untergruppe an Hochschulen mit ähnlichen Merkmalen gewählt werden kann. Für

diese Untergruppe wird dann ein mehrdimensionales Leistungsprofil mit über 30 Indikatoren für die Hochschule als Ganzes und mit über 40 Indikatoren auf Fächerebene angeboten.<sup>63</sup>

Im Leistungsprofil von U-Multirank gibt es fünf Dimensionen: Lehre, Forschung, Wissenstransfer, internationale Orientierung und regionales Engagement. Auch diese Dimensionen bilden natürlich Profilm Merkmale noch nicht vollständig ab, aber erfassen doch wesentliche Hochschulaufgaben. Forschungsindikatoren passen gut zur Grand Challenge University, der Wissenstransfer ist gerade für die angewandte Exzellenzhochschule bedeutsam und die Indikatoren für regionales Engagement messen die Leistung des regionalen Motors. Mit diesem Ansatz wird vielfältige Profilierung zu großen Teilen beschreibbar. Mit dem mehrdimensionalen Ansatz von U-Multirank ist untrennbar die Botschaft „there is no such thing as the best university“ verbunden, man kann nur in Bezug auf die jeweiligen Elemente der Profilierung die beste Hochschule sein. In diese Richtung muss es bei einem Transparenzansatz für authentische Hochschulen gehen. Wichtig wäre, dass authentische Hochschulen über das beschriebene Standardset an Indikatoren hinaus ihre sehr speziellen Profile durch ergänzende eigene Indiktorik durchschaubar machen. So müsste sich die Guidance-Hochschule zum Beispiel sicherlich um Messkonzepte für Beratungsqualität kümmern, die Future Skills-Hochschule könnte ihre Leistung über Kompetenzmessungen operationalisieren.

## *Hochschulräte als Brücke in die Gesellschaft*

Eine weitere Rahmenbedingung für authentische Hochschulen soll nicht übersehen werden: Der Input, den der Austausch mit den „Stakeholdern“, hier verstanden als die Anspruchsgruppen der Hochschule, liefert. Ein solcher Austausch hilft maßgeblich dabei, relevante Trends und Profilierungsrichtungen zu finden. Exemplarisch für die vielen möglichen Formen eines Stakeholder-Dialogs sei dies an der Rolle des Hochschulrats illustriert. Hochschulen, die authentisch werden und bleiben wollen, sind ohne einen Hochschulrat (in manchen Ländern auch Stiftungsrat, Universitätsrat oder Kuratorium genannt) kaum denkbar. An mehreren Stellen unterstützt ein Hochschulrat mit seiner mehrheitlich externen Perspektive – bei sinnvoller Konzeption und erfolgreicher Arbeit – Hochschulen bei der Definition und Ausgestaltung einer profilierten und authentischen Identität:

- *Ermöglichung und Absicherung einer staatsferneren Governance:* Profilierung funktioniert nur, wenn ausreichend Gestaltungsspielraum existiert. Der Staat kann sich aber nur dann aus der Hochschulsteuerung zurückziehen und einer Hochschule weitreichende Autonomie gewähren, wenn er Aufsicht und Kontrolle auf ein mehrheitlich hochschulextern besetztes Gremium übertragen kann. Der Hochschulrat als „Buffer Institution“ ermöglicht eine Ablösung von ministeriellen Planungs- und

Fachaufsichtsfunktionen sowie eine hohe Eigenverantwortung in den Bereichen Budget und Personal. Er wirkt mit bei der Wahl der Hochschulleitung, kontrolliert Finanzen und Risiken und legitimiert so autonome Entscheidungen der Hochschule.

- *Strategische Beratung*: Ein Hochschulrat nimmt eine Gesamtsicht auf die Hochschule ein und hilft der Hochschulleitung dabei, die Hochschule insgesamt weiterzuentwickeln. Er unterstützt die Strategieorientierung und Entscheidungsfähigkeit der Hochschule mit unabhängigem Blick und ohne innerhochschulisches Proporzdenken und Teilinteressen. Im Wesentlichen tut er dies dadurch, dass er die „richtigen Fragen“ stellt, eine Strategie für die Gesamtinstitution einfordert und ihre Umsetzung überprüft; auf keinen Fall, indem er selbst eine Strategie entwickelt.
- *Reflexion der Relevanz*: Ein Hochschulrat ist gleichzeitig dem Wohl der Hochschule und den durch sie zu erfüllenden gesellschaftlichen Aufgaben verpflichtet. Er unterstützt die Hochschule als Resonanzraum und „Brücke in die Gesellschaft“ dabei, Verantwortung in der und für die Gesellschaft wahrzunehmen.

Soweit die Idealvorstellung. Ein Hochschulrat kann aber eine authentische Hochschule oder eine Hochschule auf dem Weg in die Authentizität nur dann adäquat unterstützen, wenn sowohl die Länder die rechtlichen Rahmensetzungen für Hochschulräte sinnvoll gestalten, die

Hochschulen den Hochschulrat passend besetzen sowie als „kritischen Freund“ und als Gegenüber in entscheidende Fragestellungen angemessen einbinden als auch die Hochschulräte selbst ihre Rollenwahrnehmung und -interpretation sinnvoll gestalten. Hier können sich alle Beteiligten an mittlerweile identifizierten Erfolgsfaktoren orientieren.<sup>64</sup>

*Essentiell: Das Zusammenwirken aller Akteure*

Wesentliche externe Rahmenbedingungen wurden einzeln beschrieben, eine insgesamt vorteilhafte oder schwierige Situation für eine authentische Hochschule ergibt sich jedoch aus dem Zusammenspiel aller internen und externen Faktoren. Bei der Schaffung eines Weltklasse-Hochschulsystems aus vielfältig-authentischen Hochschulen müssen alle Akteure zusammenspielen:

- Die Hochschulen brauchen den Mut, die Kreativität und professionelles Wissenschaftsmanagement, um ihren je eigenen Weg zu gehen und ein authentisches Profil zu entwickeln und umzusetzen.
- Regierungen in Bund und Ländern müssen den Hochschulen die dafür nötige Autonomie gewähren sowie verlässliche und differenzierte Finanzierungsperspektiven bieten. Sie müssen ihrer Hochschulpolitik und den Akkreditierungsverfahren einen offenen Hochschulbegriff zugrunde legen. Sie müssen über ihre

Steuerungsinstrumente Vielfalt fördern, aus einer Gesamtsicht heraus berufliche und akademische Bildung als komplementäre Teile nachschulischer Bildung begreifen und keine simplifizierenden Rankings in Form von Ligatabelle zum Maßstab ihrer Entscheidungen machen.

- Die Stakeholder der Hochschulen müssen ihre Ansprüche artikulieren und über Kooperationen oder über die Mitwirkung im Hochschulrat in die Profilbildung der Hochschulen einbringen.
- Anbieter von Transparenz-Werkzeugen (innovative Rankings oder Benchmarking-Systeme) müssen ermöglichen, dass durch mehrdimensionale Ansätze Vielfalt messbar und nachvollziehbar wird.
- Studieninteressierte müssen über nutzerzentrierte Beratung in die Lage versetzt werden, fundierte Entscheidungen bezüglich ihres weiteren Bildungsweges treffen zu können. Der Staat muss ihnen über ein staatlich subventioniertes Studienfinanzierungssystem die Gewissheit der Finanzierbarkeit geben.



## VII: Abschließende Checkliste: Wie authentisch ist meine Hochschule?

Mit dem vorliegenden Buch haben wir versucht zu beschreiben, welche Umbrüche derzeit stattfinden und wie positive Zukünfte für Hochschulen entstehen können. Uns ist es hoffentlich gelungen, Sympathie und Engagement für die Perspektive einer authentischen Hochschule zu wecken.

Statt mit einem Fazit zu enden, erscheint es unhilfreicher, den Leser\*innen zum Schluss eine Checkliste an die Hand zu geben, die etwas über die Frage „Wie authentisch sind wir eigentlich schon?“ offenbaren kann. Viele deutsche Hochschulen sind bereits auf einem Weg in Richtung Authentizität. Anhand von 21 Fragen können Hochschulleitungen und Wissenschaftsmanager\*innen – idealerweise auch im Austausch mit dem Hochschulrat – reflektieren, wie authentisch ihre Hochschule bereits ist und welche Strecke auf dem Weg hin zu einem authentischen Hochschulprofil noch vor ihnen liegt. Die Gliederung der Fragen greift den Dreischritt Profil – Identität – Authentizität der Abbildung 2 auf.

<b><i>Haben wir bereits ein klares Hochschulprofil?</i></b>	
1. Wir haben in Bezug auf die Grundaufträge (Lehre, Forschung und Third Mission / Transfer) und innerhalb derselben bewusst Schwerpunktsetzungen vorgenommen (etwa: prioritäre Zielgruppen, Themen oder Ziele), um eine USP (Unique Selling Proposition) zu erreichen.	<input type="checkbox"/>
2. Wir haben bewusst Schwerpunktsetzungen vorgenommen, welche die Hochschule insgesamt prägen (etwa ein übergeordnetes Leitthema, eine regionale oder internationale Ausrichtung beziehungsweise eine besondere Werteorientierung).	<input type="checkbox"/>
3. Unser Hochschulrat ist eine Stütze auf dem Weg zur authentischen Hochschule.	<input type="checkbox"/>
4. Wir könnten anhand einer „Fahrstuhlstory“ Gesprächspartner*innen auf der Fahrt vom Erdgeschoss in die achte Etage die besonderen Stärken und profilprägenden Merkmale unserer Hochschule vermitteln.	<input type="checkbox"/>
5. Wir haben strategische Entwicklungsziele definiert und können aus dem Stegreif in fünf Minuten zusammenfassen, wo unsere Hochschule in zehn Jahren stehen soll.	<input type="checkbox"/>
<b><i>Verfügen wir über eine klare Hochschulidentität?</i></b>	
6. Wir können darauf vertrauen, dass die Angehörigen unserer Hochschule das Profil mittragen und in seinem Sinne konsistent agieren.	<input type="checkbox"/>
7. Wir haben ein Indikatorenset entwickelt, um die Verwirklichung des Hochschulprofils zu monitoren und anhand von Benchmarks Qualität, Output und Wirkung einschätzen zu können.	<input type="checkbox"/>
8. Wenn ein*e Studieninteressierte*r fragt, warum er oder sie gerade an unserer Hochschule studieren sollte, können wir anhand einer Anekdote ganz konkret verdeutlichen, was unsere Hochschule von anderen unterscheidet, was unseren besonderen Spirit ausmacht und wie er gelebt wird.	<input type="checkbox"/>
9. Wir können ohne langes Überlegen belegen, dass die Identität unserer Hochschule nicht nur auf dem Papier besteht, sondern sich auch in der Organisationskultur (also in Werte, Normen, Symbolen, Ritualen) niederschlägt.	<input type="checkbox"/>
10. Es haben sich bestimmte Kernanliegen, Grundüberzeugungen oder -rollen herauskristallisiert, die als Identitätskern ganz wesentliche Bedeutung für die Hochschule haben und unserem Handeln Ausrichtung geben.	<input type="checkbox"/>

Abbildung 7: Reflexionshilfe zur Ermittlung des Status quo

<i>Haben wir schon das Authentizitäts-Level erreicht?</i>	
11. Wir haben uns mit den übergreifenden Trends auseinandergesetzt, die hinter sich auflösenden Gewissheiten stecken. Wir haben Klarheit darüber, welche davon die Hochschule besonders herausfordern und die bisherige Praxis in Frage stellen.	<input type="checkbox"/>
12. Wir haben reflektiert, wo wir auf neue Realitäten reagieren sollten - und wo es für unsere Hochschule gute Gründe gibt, an traditionellen Gewissheiten festzuhalten.	<input type="checkbox"/>
13. Wir haben herausgearbeitet, welche Trends, Bedarfe und Erwartungen gut zu unserer Identität passen und welche sich daraus ergebenden Chancen wir in den kommenden drei Jahren aufgreifen wollen.	<input type="checkbox"/>
14. Wir haben reflektiert, wo sich auflösende Gewissheiten das Denk- und Machbare bei der Profilierung und Identitätsbildung ausweiten und sich uns dadurch neue Möglichkeiten eröffnen.	<input type="checkbox"/>
15. Im Umfeld ist die Relevanz unserer Hochschule klar, unsere Partner und Stakeholder wissen um die Bedeutung der Hochschule.	<input type="checkbox"/>
16. Wir haben unser Profil und unsere Identität mit unserem Kontext / unseren Anspruchsgruppen abgeglichen und haben Klarheit darüber, zu welchen gesellschaftlichen Fragen und Herausforderungen der Gegenwart unsere Hochschule konkrete Lösungsbeiträge erarbeitet.	<input type="checkbox"/>
17. Bewusst erarbeiten und kommunizieren wir konstruktive Beiträge, um in unsicheren Zeiten Orientierung und neue Sicherheiten zu schaffen und Optimismus und Zuversicht zu stärken.	<input type="checkbox"/>
18. Unser Wissenschaftsmanagement ist in der Lage, professionell mit Unsicherheiten und Veränderungen umzugehen, beispielsweise mittels ausgeprägter Foresight-Kompetenz, Partizipationsmanagement und fächerübergreifende Teamarbeit.	<input type="checkbox"/>
19. Wir haben Mechanismen etabliert, unser Profil zyklisch zu reflektieren und bei Bedarf zu aktualisieren.	<input type="checkbox"/>
20. Wo Veränderungen im Umfeld und neue Realitäten unser bisheriges Handeln in Frage stellen, reagieren wir (ggf. auch mit drastischen Veränderungen), bewahren dabei aber den Kern unserer Identität, weil wir mit unserem Identitätskern über einen Kompass verfügen, der uns Veränderungen mit Motivation und Zuversicht annehmen lässt.	<input type="checkbox"/>
21. Außenstehende spiegeln uns immer wieder, dass sie Klarheit über unsere Identität haben und sie als stimmig, echt und glaubwürdig wahrnehmen.	<input type="checkbox"/>



# Dank

## Wir danken

- Günther R. Burkert für die Anfrage und den Anstoß, Ideen des CHE zur Weiterentwicklung des Hochschulsystems in Buchform zu bündeln.
- allen Kolleg\*innen im CHE Centrum für Hochschulentwicklung – es ist ein Privileg, mit einem so tollen Team zusammenarbeiten und immer wieder Impulse in die Hochschulwelt geben zu dürfen.

Inbesondere danken wir für ihre Unterstützung bei der Entstehung dieses Buches

- Jan Thiemann für kreative und nie versiegende Einfälle.
- Jannica Budde, Gero Federkeil, Julius-David Friedrich, Nina Horstmann, Sigrun Nickel, Isabel Roessler, Jens Tobor und besonders Melanie Rischke für kritisches Gegenlesen und wertvolle Hinweise.
- Janna Friedel, Caroline Friedhoff und Alina Köhler für Recherchen.
- Vanessa Wecker für sorgfältiges Korrekturlesen.



# Anmerkungen

- 1 Vgl. Erik SCHILLING, *Authentizität. Karriere einer Sehnsucht*, München 2020.
- 2 Ulrich MÜLLER, Jan THIEMANN, Frank ZIEGELE, Melisande RIEFLER, Silvia KREMER, Olaf KORDWITTENBORG, Sonja BERGHOFF, *Gut verbunden? Hochschulen als Knotenpunkte nachschulischer Bildung*, Gütersloh 2022.
- 3 STATISTISCHES BUNDESAMT, *Bildung und Kultur. Studierende an Hochschulen. Wintersemester 2021/2022*, Wiesbaden 2022 (Fachserie 11, Reihe 4.1), 9.
- 4 Sigrun NICKEL, Iris PFEIFFER, Andreas FISCHER, Marc HÜSCH, Barbara KIEPENHEUER-DRECHSLER, Nadja LAUTERBACH, Nicolas REUM, Anna-Lena THIELE, Saskia ULRICH, *Duales Studium: Umsetzungsmodelle und Entwicklungsbedarfe*, Bielefeld 2022.
- 5 Sigrun NICKEL, Anna-Lena THIELE, *CHECK - Studienberechtigung über den schulischen und beruflichen Weg. Daten, Fakten und Handlungsbedarf*, Gütersloh 2022.
- 6 Martina KROHER, Mareike BEUSSE, Sören ISLIEB, Karsten BECKER, Marie-Christin EHRHARDT, Frederike GERDES, Jonas KOOPMANN, Theresa SCHOMMER, Ulrike SCHWABE, Julia STEINKÜHLER, Daniel VÖLK, Frauke PETER, Sandra BUCHHOLZ, *Die Studierendenbefragung in Deutschland: 22. Sozialerhebung*, Berlin 2023, 48.
- 7 So die HRK in der Pressemeldung *Studieren in Teilzeit - von der Notlösung zur zeitgemäßen Studienform* vom 17.11.2016. Vgl. HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ, *Studieren in Teilzeit - von der Notlösung zur zeitgemäßen Studienform*, Pressemitteilung vom 17.11.2016: <https://www.hrk.>

- de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-02-PM/HRK\_PM\_Teilzeit\_17112016.pdf.
- 8 Jannica BUDDE, Jens TOBOR, Jasper BEYERMANN, *Blickpunkt - Digitale Prüfungen*, Essen: Hochschulforum Digitalisierung 2023.
  - 9 Zur Weiterentwicklung von Lernräumen vgl. Anne PRILL, „Innovative Lernräume für eine zukunftsorientierte Lernkultur“ in: *strategie digital. Magazin für Hochschulstrategien im digitalen Zeitalter*, Ausgabe 04: Lernräume, Essen: Hochschulforum Digitalisierung 2023, 13–17; vgl. auch Anne PRILL, *Lernräume der Zukunft. Vier Praxisbeispiele zu Lernraumgestaltung im digitalen Wandel*, Essen: Hochschulforum Digitalisierung 2019 (Arbeitspapier 45).
  - 10 Vgl. Ulf-Daniel EHLERS, *Future Skills, Lernen der Zukunft - Hochschule der Zukunft*, Karlsruhe 2020 und Nina HORSTMANN, *Bildung für die Zukunft? Förderung von Future Skills in der Hochschullehre*, Gütersloh 2023 (CHE Impulse 13).
  - 11 „Future Skills und Innovation (Dual)“: <https://www.thm.de/site/studium/unsere-studienangebote/future-skills-und-innovation-master-dual.html#studieninhalte>.
  - 12 Vgl. Nicolas REUM, Sigrun NICKEL, Michaela SCHRAND, *Trendanalyse zu Kurzformaten in der wissenschaftlichen Weiterbildung: Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“*, Frankfurt a. M. 2020 sowie Nicolas REUM, „Entwicklung kürzerer Weiterbildungsformate: der deutsche Hochschulsektor im europäischen Kontext“, in: Eva CENDON, Uwe WILKESMANN, Annika MASCHWITZ, Sigrun NICKEL, Karsten SPECK, Uwe ELSHOLZ, *Wandel an Hochschulen? Entwicklungen der wissenschaftlichen Weiterbildung im Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“*, Münster-New York 2020, 89–105.
  - 13 Cort-Denis HACHMEISTER, *Die Vielfalt der Studiengänge 2021. Entwicklung des Studienangebotes in Deutschland zwischen 2016 und 2021*, Gütersloh 2021.
  - 14 Vgl. „The New UCL Grand Challenges“: <https://www.ucl.ac.uk/grand-challenges/about/new-ucl-grand-challenges>.

- 15 Vgl. „Focusing on Grand Challenges“: <https://www.berlin-university-alliance.de/commitments/grand-challenge-initiatives/index.html>.
- 16 Vgl. „Das Forum interdisziplinäre Forschung“: [https://www.fif.tu-darmstadt.de/fif/das\\_fif/index.de.jsp](https://www.fif.tu-darmstadt.de/fif/das_fif/index.de.jsp).
- 17 Vgl. „Departments“: <https://www.utn.de/departments/>.
- 18 Vgl. „Departments“: <https://www.hshl.de/hochschule-hamm-lippstadt/zentrale-einrichtungen/departments/>.
- 19 Michael PLODER, David WALKER, Helene SCHIFF-BÄNKER, Jürgen STREICHER, Clemens BLUEMEL, Marcel KNÖCHELMANN, Ruth MÜLLER, Aysel SULTAN, Dagmar SIMON, *Wissenskulturen in Deutschland. Eine Studie im Auftrag der VolkswagenStiftung*, Hannover 2023, 44.
- 20 Vgl. „Familie in der Hochschule“: <https://www.familie-in-der-hochschule.de/>.
- 21 Vgl. „Growing a Global Community of Change Makers“: <https://www.tomorrow.university/about-us>.
- 22 Christian BERTHOLD, Frank ZIEGELE, „Zukunftsszenarien‘ – zur zukünftigen Rolle der Fachhochschulen im deutschen Hochschulsystem“, in: *Gleichartig – aber anderswertig? Zur künftigen Rolle der (Fach-)Hochschulen im deutschen Hochschulsystem*, Bielefeld 2014 (Schriftenreihe der Baden-Württemberg Stiftung 72), 117–134.
- 23 Ulrich MÜLLER, Isabel ROESSLER, *CHECK – Promotionsrecht für Fachhochschulen und HAW in Deutschland*, Gütersloh 2023: <https://www.che.de/download/check-promotionsrecht-haw/>.
- 24 Ulrich MÜLLER, Melanie RISCHKE, „As Dead as a Dodo? Student Fees in Germany“, in: Dorothy KELLY, Jürgen KOHLER, Liviu MATEI, Terhi NOKKOLA, Lewis PURSER, Sir Peter SCOTT, Pedro TEIXEIRA (Hg.): *Journal of the European Higher Education Area*, 04/2014, 33–68.
- 25 Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT, *Anteil der Studierenden an privaten Hochschulen auf 12% gestiegen*, Pressemitteilung Nr. N054 vom 11.10.2023: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/10/PD23\\_N054\\_21.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/10/PD23_N054_21.html).
- 26 Vgl. Sarah BROMMER, Jochen BERENDES, Ulrike BOHLE-JUROK, Isabella BUCK, Katrin GIRGENSOHN,

- Ella GRIESHAMMER, Carina GRÖNER, Franziska GÜRTL, Christina HOLLOSI-BOIGER, Christopher KLAMM, Dagmar KNORR, Anika LIMBURG, Margret MUNDORF, Nadine STAHLBERG, Erika UNTERPERTINGER, *Wissenschaftliches Schreiben im Zeitalter von KI gemeinsam verantworten*, Essen: Hochschulforum Digitalisierung 2023 (Diskussionspapier 27).
- 27 Jo BAGER, „ChatGPT & Co.: Uni in Prag schafft Bachelorarbeiten ab“ in: *heise online*, 02.12.2023: <https://www.heise.de/news/ChatGPT-Co-Uni-schafft-Bachelorarbeiten-ab-9546851.html>.
- 28 Burton R. CLARK, *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Paris-Oxford 1998, 131.
- 29 Detlef MÜLLER-BÖLING, *Die entfesselte Hochschule*, Gütersloh 2000, 143.
- 30 BERTHOLD, ZIEGELE, „Zukunftsszenarien“, 117–134.
- 31 Vgl. Jamil SALMI, *The Challenge of Establishing World-Class Universities*, Washington DC 2009 (Directions in Development. Human Development).
- 32 Der jährliche Gesamtumsatz von Harvard lag 2023 bei rund 6 Mrd. US-Dollar. (vgl. „Financial Administration“: <https://finance.harvard.edu/financial-overview>), der Etat der TU München 2022 dagegen bei 1,8 Mrd. Euro inklusive Klinikum (vgl. „Finanzen“: <https://www.tum.de/ueber-die-tum/daten-und-fakten/tum-in-zahlen/finanzen>). Für die Exzellenzstrategie stehen bundesweit jährlich insgesamt nur 533 Mio. Euro zur Verfügung, davon 385 Mio. Euro für die 57 Exzellenzcluster und 148 Mio. Euro für die zehn Exzellenzuniversitäten inklusive eines Exzellenzverbundes.
- 33 Simon S. MARGINSON, „Towards World-Class Systems“, in: Nian CAI LIU, Ying CHEN, Qi WANG (Hg.) *Matching Visibility and Performance: A Standing Challenge for World-Class Universities*, Rotterdam 2016, 49–65.
- 34 Frank ZIEGELE, Philipp NEUBERT, Lisa MORDHORST, „Die Hochschule der Zukunft: Fels in der Brandung?“, in: *allgemeiner deutscher hochschulsportverband. Hochschulsport* 02/2019, 20–22.

- 35 Cort-Denis HACHMEISTER, Isabel ROESSLER, *Soziale Innovationen aus Hochschulen – Das Zusammenspiel mit Gesellschaft, Wirtschaft und Politik*, Gütersloh 2021 (CHE Impulse 7).
- 36 Vgl. „Transformative Wende der Weiterbildung – KI und ihre Folgen“, in: *Universität für Weiterbildung Krems*, 18.12.2023: <https://www.donau-uni.ac.at/de/aktuelles/news/2023/transformative-wende-der-weiterbildung-ki-und-ihre-folgen.html>.
- 37 EHLERS, *Future Skills*.
- 38 Julian KIRCHHERR, Julia KLIER, Felix SUESSEN-BACH, Mathias WINDE, *Future Skills 2021. 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel*, Essen 2021 (Future Skills. Diskussionspapier 3).
- 39 Lisa MORDHORST, „Niederländischer Lehrführerschein als Vorbild“, in: *Neues Handbuch Hochschullehre*, Ausgabe 88, Stuttgart 2018, 1 f.
- 40 Josephine HOFMANN, Alexander PIELE, Christian PIELE, *New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle*, Stuttgart 2019.
- 41 Frank ZIEGELE, „Arbeiten an Hochschulen nach der Pandemie – New University statt New Work?“, in: *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln* 03/2022, 14–17.
- 42 „Stiftungsuniversität“: [https://www.stiftungsuni.uni-frankfurt.de/38072349/Informationen\\_zur\\_Stiftungsuniversitaet](https://www.stiftungsuni.uni-frankfurt.de/38072349/Informationen_zur_Stiftungsuniversitaet).
- 43 Anregungen und eine Checkliste für eine themenorientierte Hochschulprofilierung bieten Thimo VON STUCKRAD, Ulrich MÜLLER, „Wer sind wir, und wenn ja, wie viele?“, in: *DUZ Wissenschaft & Management*, 07/2018, 10–17.
- 44 Jörg DRÄGER, Julius David FRIEDRICH, Lisa MORDHORST, Ulrich MÜLLER, Ronny RÖWERT, „Hochschulen brauchen Strategien für das digitale Zeitalter“, in: *Rat für Forschung und Technologieentwicklung, Zukunft und Aufgaben der Hochschule. Digitalisierung – Internationalisierung – Differenzierung*, Wien 2017, 263–278.
- 45 DRÄGER, FRIEDRICH, MORDHORST, MÜLLER, RÖWERT, *Hochschulen brauchen Strategien für das digitale Zeitalter*, 263–278.

- 46 John P. KOTTER, *Leading Change*, Boston 1996.
- 47 Volker MEYER-GUCKEL, Daniela MÄGDEFESSEL, *Vielfalt an Akteuren, Einfalt an Profilen. Hochschulleitbilder im Vergleich*, Essen 2010.
- 48 Christoph ERLE, „Erfolgreich sterben: Das Beispiel Nokia“, in: *Umwelt Dialog*, 28.07.2017: <https://www.umweltdialog.de/de/wirtschaft/businesscase/2018/Erfolgreich-sterben-Das-Beispiel-Nokia.php>.
- 49 Georg KRÜCKEN, Albrecht BLÜMEL, Katharina KLOKE, „Hochschulmanagement – Auf dem Weg zu einer neuen Profession?“, in: *WSI-Mitteilungen*, 05/2010, 234–241.
- 50 Kerstin JANSON, Frank ZIEGELE, *Personalentwicklung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement. 2. Lessons Learnt Paper des KaWuM-Projektes*, Gütersloh 2021.
- 51 Frank ZIEGELE, Uwe BRANDENBURG, Yorck HENER, *Das Akademische Controlling an deutschen Hochschulen – (AkCont) – Grundlagen, Arbeitsformen, Organisation*, Gütersloh 2008 (Arbeitspapier 105).
- 52 Frank ZIEGELE, „Expert:innenmeinungen aus dem Bildungssektor. Prof. Dr. Frank Ziegele zu partizipativen Prozessen“, in: *strategie digital*, 03/2022, 16 f.
- 53 Frank ZIEGELE, „Vielfalt schätzen, Einheit schaffen“, in: *DUZ Wissenschaft & Management*, 08/2020, 9.
- 54 Vgl. „Strategic Foresight Hub“: <https://ethz.ch/de/die-eth-zuerich/organisation/stabsstellen/stab-praesident/foresight.html>.
- 55 Patrick VAN DER DUIN (Hg.), *Foresight in Organizations: Methods and Tools*, New York–London 2016 (Routledge Advances in Management and Business Studies).
- 56 Frank ZIEGELE, „Es muss passen“, in: *DUZ Wissenschaft & Management*, 03/2023.
- 57 WISSENSCHAFTSRAT, *Leitfaden der Institutionellen Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen*, Magdeburg 2022, 10, 29 f.
- 58 Ulrich MÜLLER, Lukas BISCHOF, „Über die Grenzen des traditionellen Hochschulverständnisses. Plädoyer für einen ‚erweiterten Hochschulbegriff‘“, in: *Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung* 24, 01/2015, 132–143.
- 59 MÜLLER, RISCHKE, *Dead as a Dodo?*, 33–68.

- 60 Ulrich MÜLLER, *CHECK Studienfinanzierung in Deutschland 2023*, Gütersloh 2023.
- 61 Frans A. VAN VUGHT, Frank ZIEGELE, *Multidimensional Ranking. The Design and Development of U-Multirank*, Dordrecht 2012 (Higher Education Dynamics 37).
- 62 VAN VUGHT, ZIEGELE, *Multidimensional Ranking*.
- 63 U-MULTIRANK, *Indicator Book. 2022*, Gütersloh 2022: <https://www.umultirank.org/export/sites/default/press-media/documents/Indicator-Book-2022.pdf>.
- 64 Mathias WINDE, Ulrich MÜLLER, „Hochschulräte als Teil guter Hochschulgovernance“, in: Michaela FUHRMANN, Jürgen GÜDLER, Philipp POHLENZ, Uwe SCHMIDT (Hg.), *Handbuch Qualität in Studium, Lehre und Forschung*, Ausgabe 72, Stuttgart 2020, C 3.24 sowie Frank ZIEGELE, Ulrich MÜLLER, „Wie Sie Ihre Zusammenarbeit garantiert an die Wand fahren“ – Eine (nicht ganz ernst gemeinte) Anleitung für Hochschulleitungen und Hochschulräte zur Worst Practice“, in: *DUZ Wissenschaft & Management* 05/2021, 28–31.



## Literatur

- Christian BERTHOLD, Frank ZIEGELE, „Zukunftsszenarien‘ – zur zukünftigen Rolle der Fachhochschulen im deutschen Hochschulsystem“, in: *Gleichartig - aber anderswertig? Zur künftigen Rolle der (Fach-)Hochschulen im deutschen Hochschulsystem*, Bielefeld 2014 (Schriftenreihe der Baden-Württemberg Stiftung 72), 117–134.
- Sarah BROMMER, Jochen BERENDES, Ulrike BOHLE-JUROK, Isabella BUCK, Katrin GIRGENSOHN, Ella GRIESHAMMER, Carina GRÖNER, Franziska GÜRTL, Christina HOLLOSI-BOIGER, Christopher KLAMM, Dagmar KNORR, Anika LIMBURG, Margret MUNDORF, Nadine STAHLBERG, Erika UNTERPERTINGER, *Wissenschaftliches Schreiben im Zeitalter von KI gemeinsam verantworten*, Essen: Hochschulforum Digitalisierung 2023 (Diskussionspapier 27).
- Jannica BUDDE, Jens TOBOR, Jasper BEYERMANN, *Blickpunkt - Digitale Prüfungen*, Essen: Hochschulforum Digitalisierung 2023.
- Burton R. CLARK, *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Paris–Oxford 1998.
- Jörg DRÄGER, Julius David FRIEDRICH, Lisa MORDHORST, Ulrich MÜLLER, Ronny RÖWERT, „Hochschulen brauchen Strategien für das digitale Zeitalter“, in: *Rat für Forschung und Technologieentwicklung, Zukunft und Aufgaben der Hochschule. Digitalisierung – Internationalisierung – Differenzierung*, Wien 2017, 263–278.

- Ulf-Daniel EHLERS, *Future Skills, Lernen der Zukunft - Hochschule der Zukunft*, Karlsruhe 2020
- Franz-Rudolf ESCH, *Identität. Das Rückgrat starker Marken*, Frankfurt a.M. 2016.
- Cort-Denis HACHMEISTER, *Die Vielfalt der Studiengänge 2021. Entwicklung des Studienangebotes in Deutschland zwischen 2016 und 2021*, Gütersloh 2021.
- Cort-Denis HACHMEISTER, Isabel ROESSLER, *Soziale Innovationen aus Hochschulen - Das Zusammenspiel mit Gesellschaft, Wirtschaft und Politik*, Gütersloh 2021 (CHE Impulse 7).
- HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ, *Studieren in Teilzeit - von der Notlösung zur zeitgemäßen Studienform*, Pressemitteilung vom 17.11.2016: [https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-02-PM/HRK\\_PM\\_Teilzeit\\_17112016.pdf](https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-02-PM/HRK_PM_Teilzeit_17112016.pdf) (letzter Aufruf: 03.01.2024).
- Josephine HOFMANN, Alexander PIELE, Christian PIELE, *New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle*, Stuttgart 2019.
- Nina HORSTMANN, *Bildung für die Zukunft? Förderung von Future Skills in der Hochschullehre*, Gütersloh 2023 (CHE Impulse 13).
- Kerstin JANSON, Frank ZIEGELE, *Personalentwicklung im Wissenschafts- und Hochschulmanagement. 2. Lessons Learnt Paper des KaWuM-Projektes*, Gütersloh 2021.
- Julian KIRCHHERR, Julia KLIER, Felix SUESSENBACH, Mathias WINDE, *Future Skills 2021. 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel*, Essen 2021 (Future Skills. Diskussionspapier 3).
- John P. KOTTER, *Leading Change*, Boston 1996.
- Martina KROHER, Mareike BEUSSE, Sören ISLIEB, Karsten BECKER, Marie-Christin EHRHARDT, Frederike GERDES, Jonas KOOPMANN, Theresa SCHOMMER, Ulrike SCHWABE, Julia STEINKÜHLER, Daniel VÖLK, Frauke PETER, Sandra BUCHHOLZ, *Die Studierendenbefragung in Deutschland: 22. Sozialerhebung*, Berlin 2023.

- Georg KRÜCKEN, Albrecht BLÜMEL, Katharina KLOKE, „Hochschulmanagement – Auf dem Weg zu einer neuen Profession?“, in: *WSI-Mitteilungen* 05/2010.
- Simon S. MARGINSON, „Towards Word-Class Systems“, in: Nian CAI LIU, Ying CHEN, Qi WANG (Hg.) *Matching Visibility and Performance: A Standing Challenge for World-Class Universities*, Rotterdam 2016, 49–65.
- Volker MEYER-GUCKEL, Daniela MÄGDEFESSEL, *Vielfalt an Akteuren, Einfach an Profilen. Hochschulleitbilder im Vergleich*, Essen 2010: <https://www.yumpu.com/de/document/read/18076847/hochschulleitbilder-im-vergleich-stifterverband-fur-die-deutsche-> (letzter Aufruf: 04.01.2024).
- Lisa MORDHORST, „Niederländischer Lehrführerschein als Vorbild“, in: *Neues Handbuch Hochschullehre*, Ausgabe 88, Stuttgart 2018.
- Ulrich MÜLLER, Lukas BISCHOF, „Über die Grenzen des traditionellen Hochschulverständnisses. Plädoyer für einen ‚erweiterten Hochschulbegriff‘“, in: *Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung* 24, Heft 1/2015, 132–143.
- Ulrich MÜLLER, Melanie RISCHKE, „As Dead as a Dodo? Student Fees in Germany“, in: Dorothy KELLY, Jürgen KOHLER, Liviu MATEI, Terhi NOKKOLA, Lewis PURSER, Sir Peter SCOTT, Pedro TEIXEIRA (Hg.): *Journal of the European Higher Education Area*, 04/2014, 33–68.
- Ulrich MÜLLER, Isabel ROESSLER, *CHECK – Promotionsrecht für Fachhochschulen und HAW in Deutschland*, Gütersloh 2023: <https://www.che.de/download/check-promotionsrecht-haw/> (letzter Aufruf: 04.01.2024).
- Ulrich MÜLLER, Jan THIEMANN, Frank ZIEGELE, Melisande RIEFLER, Silvia KREMER, Olaf KORDWITTENBORG, Sonja BERGHOFF, *Gut verbunden? Hochschulen als Knotenpunkte nachschulischer Bildung*, Gütersloh 2022.
- Ulrich MÜLLER, *CHECK Studienfinanzierung in Deutschland 2023*, Gütersloh 2023.
- Detlef MÜLLER-BÖLING, *Die entfesselte Hochschule*, Gütersloh 2000.

- Sigrun NICKEL, Iris PFEIFFER, Andreas FISCHER, Marc HÜSCH, Barbara KIEPENHEUER-DRECHSLER, Nadja LAUTERBACH, Nicolas REUM, Anna-Lena THIELE, Saskia ULRICH, *Duales Studium: Umsetzungsmodelle und Entwicklungsbedarfe*, Bielefeld 2022.
- Sigrun NICKEL, Anna-Lena THIELE, *CHECK – Studienberechtigung über den schulischen und beruflichen Weg. Daten, Fakten und Handlungsbedarf*, Gütersloh 2022.
- Michael PLODER, David WALKER, Helene SCHIFFBÄNKER, Jürgen STREICHER, Clemens BLUEMEL, Marcel KNÖCHELMANN, Ruth MÜLLER, Aysel SULTAN, Dagmar SIMON, *Wissenschaftskulturen in Deutschland. Eine Studie im Auftrag der VolkswagenStiftung*, Hannover 2023.
- Anne PRILL, „Innovative Lernräume für eine zukunftsorientierte Lernkultur“ in: *strategie digital. Magazin für Hochschulstrategien im digitalen Zeitalter*, Ausgabe 04: Lernräume, Essen: Hochschulforum Digitalisierung 2023, 13–17.
- Anne PRILL, *Lernräume der Zukunft. Vier Praxisbeispiele zu Lernraumgestaltung im digitalen Wandel*, Essen: Hochschulforum Digitalisierung 2019 (Arbeitspapier 45).
- Nicolas REUM, „Entwicklung kürzerer Weiterbildungsformate: der deutsche Hochschulsektor im europäischen Kontext“, in: Eva CENDON, Uwe WILKESMANN, Annika MASCHWITZ, Sigrun NICKEL, Karsten SPECK, Uwe ELSHOLZ, *Wandel an Hochschulen? Entwicklungen der wissenschaftlichen Weiterbildung im Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“*, Münster–New York 2020, 89–105.
- Nicolas REUM, Sigrun NICKEL, Michaela SCHRAND, *Trendanalyse zu Kurzformaten in der wissenschaftlichen Weiterbildung: Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“*, Frankfurt a. M. 2020.
- Jamil SALMI, *The Challenge of Establishing World-Class Universities*, Washington DC 2009 (Directions in Development. Human Development).

- Mike SCHALLEHN: *Marken-Authentizität. Konstrukt, Determinanten und Wirkungen aus Sicht der identitätsbasierten Markenführung*, Wiesbaden 2012.
- Erik SCHILLING, *Authentizität. Karriere einer Sehnsucht*, München 2020.
- STATISTISCHES BUNDESAMT, *Bildung und Kultur. Studierende an Hochschulen. Wintersemester 2021/2022*, Wiesbaden 2022 (Fachserie 11, Reihe 4.1).
- U-MULTIRANK, *Indicator Book*. 2022, Gütersloh 2022: <https://www.umultirank.org/export/sites/default/press-media/documents/Indicator-Book-2022.pdf> (letzter Aufruf: 08.01.2024).
- Patrick VAN DER DUIN (Hg.), *Foresight in Organizations: Methods and Tools*, New York-London 2016 (Routledge Advances in Management and Business Studies).
- Frans A. VAN VUGHT, Frank ZIEGELE, *Multidimensional Ranking. The Design and Development of U-Multirank*, Dordrecht 2012 (Higher Education Dynamics 37).
- Thimo VON STUCKRAD, Ulrich MÜLLER, „Wer sind wir, und wenn ja, wie viele?“, in: *DUZ Wissenschaft & Management*, 07/2018, 10–17.
- Mathias WINDE, Ulrich MÜLLER, „Hochschulräte als Teil guter Hochschulgovernance“, in: Michaela FUHRMANN, Jürgen GÜDLER, Philipp POHLENZ, Uwe SCHMIDT (Hg.), *Handbuch Qualität in Studium, Lehre und Forschung*, 72/2020, C 3.24.
- WISSENSCHAFTSRAT, *Leitfaden der Institutionellen Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen*, Magdeburg 2022.
- Frank ZIEGELE, „Vielfalt schätzen, Einheit schaffen“, in: *DUZ Wissenschaft & Management*, 08/2020, 9.
- Frank ZIEGELE, „Arbeiten an Hochschulen nach der Pandemie – New University statt New Work?“, in: *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln*, 03/2022, 14–17.
- Frank ZIEGELE, „Expert:innenmeinungen aus dem Bildungssektor. Prof. Dr. Frank Ziegele zu partizipativen Prozessen“, in: *strategie digital*, 03/2022, 16 f.

- Frank ZIEGELE, „Es muss passen“, in: *DUZ Wissenschaft & Management*, 03/2023, 9.
- Frank ZIEGELE, Uwe BRANDENBURG, Yorck HENER, *Das Akademische Controlling an deutschen Hochschulen – (AkCont) – Grundlagen, Arbeitsformen, Organisation*, Gütersloh 2008 (Arbeitspapier 105).
- Frank ZIEGELE, Ulrich MÜLLER, „Wie Sie Ihre Zusammenarbeit garantiert an die Wand fahren‘ – Eine (nicht ganz ernst gemeinte) Anleitung für Hochschulleitungen und Hochschulräte zur Worst Practice“, in: *DUZ Wissenschaft & Management* 05/2021, 28–31.
- Frank ZIEGELE, Philipp NEUBERT, Lisa MORDHORST, „Die Hochschule der Zukunft: Fels in der Brandung?“, in: *allgemeiner deutscher hochschulsportverband. Hochschulsport*, 02/2019, 20–22.

*Internetquellen, letzter Aufruf jeweils: 09.01.2024*

- Christoph ERLE, „Erfolgreich sterben: Das Beispiel Nokia“, in: *Umwelt Dialog*, 28.07.2017: <https://www.umweltdialog.de/de/wirtschaft/businesscase/2018/Erfolgreich-sterben-Das-Beispiel-Nokia.php>.
- „Das Forum interdisziplinäre Forschung“: [https://www.fif.tu-darmstadt.de/fif/das\\_fif/index.de.jsp](https://www.fif.tu-darmstadt.de/fif/das_fif/index.de.jsp).
- „Departments“: <https://www.hshl.de/hochschule-hamm-lippstadt/zentrale-einrichtungen/departments/>.
- „Departments“: <https://www.utn.de/departments/>.
- „Familie in der Hochschule“: <https://www.familie-in-der-hochschule.de/>.
- „Financial Administration“: <https://finance.harvard.edu/financial-overview>.
- „Finanzen“: <https://www.tum.de/ueber-die-tum/daten-und-fakten/tum-in-zahlen/finanzen>.
- „Focusing on Grand Challenges“: <https://www.berlin-university-alliance.de/commitments/grand-challenge-initiatives/index.html>.
- „Future Skills und Innovation (Dual)“: <https://www.thm.de/site/studium/unsere-studienangebote/future-skills-und-innovation-master-dual.html#studieninhalte>.

- „Growing a Global Community of Change Makers“: <https://www.tomorrow.university/about-us>.
- Jo BAGER, „ChatGPT & Co.: Uni in Prag schafft Bachelorarbeiten ab“ in: *heise online*, 02.12.2023: <https://www.heise.de/news/ChatGPT-Co-Uni-schafft-Bachelorarbeiten-ab-9546851.html>.
- STATISTISCHES BUNDESAMT, *Anteil der Studierenden an privaten Hochschulen auf 12% gestiegen*, Pressemitteilung Nr. N054 vom 11.10.2023: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/10/PD23\\_N054\\_21.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/10/PD23_N054_21.html).
- „Stiftungsuniversität“: [https://www.stiftungsuni.uni-frankfurt.de/38072349/Informationen\\_zur\\_Stiftungsuniversitaet](https://www.stiftungsuni.uni-frankfurt.de/38072349/Informationen_zur_Stiftungsuniversitaet).
- „Strategic Foresight Hub“: <https://ethz.ch/de/die-eth-zuerich/organisation/stabsstellen/stab-praesident/foresight.html>.
- „The New UCL Grand Challenges“: <https://www.ucl.ac.uk/grand-challenges/about/new-ucl-grand-challenges>.
- „Transformative Wende der Weiterbildung – KI und ihre Folgen“, Universität für Weiterbildung Krems, 18.12.2023: <https://www.donau-uni.ac.at/de/aktuelles/news/2023/transformative-wende-der-weiterbildung-ki-und-ihre-folgen.html>.



## Zur Reihe Wissenschaft – Transformation – Politik

Das Verhältnis der Wissenschaft zur Politik war nie einfach. Dass wir uns seit einiger Zeit in einer Hochphase der Auseinandersetzung darüber befinden, was Universität leisten kann und soll und unter welchen Bedingungen, kann als unbestritten angesehen werden. Gewiss steht in ähnlicher Weise außer Frage, dass Universität und Wissenschaft regelrecht zu Experimentierfeldern verschiedenster, nicht selten widersprüchlicher Steuerungsbegehren und Anreizsetzungen geworden sind. Die Wissenschafts- und Hochschulforschung hat dies in vielen Studien theoretisch und empirisch untersucht. Hinzu kommt eine Reihe kritischer, oftmals larmoyanter Kommentare, in denen vornehmlich von persönlichen Erfahrungen und Enttäuschungen aus der Praxis des Transformationsgeschehens berichtet wird. Braucht es trotzdem eine weitere, eigene Buchreihe, die sich mit den Folgen und Zielen dieser Umbauten von Wissenschaft und Hochschule befasst? Wir meinen ja.

*Erstens* ganz einfach deshalb, weil es gar nicht genügend Nachdenken über die Gegenwart und die Zukunft von Universität und Wissenschaft geben kann. Wenn der epistemischen Besonderheit

und gesellschaftlichen Sonderstellung beider zunehmend gesellschaftlich und politisch misstraut wird, dann hat dies nicht nur für Wissenschaft und Hochschule Konsequenzen. Es bringt auch Einbußen hinsichtlich des gesellschaftlichen und politischen Ertrags von Wissenschaft und Universitätsbildung. Die Auseinandersetzung über „*post-truth*“ verdeutlicht dramatisch, welche Einbußen die Folge sein können.

*Zweitens*, wenn es zur Eigenart der Wissensgesellschaft gehört, Wissenschaft und Universität in gesellschaftliche Basiseinrichtungen zu transformieren, dann erweitert sich der übliche Kreis von Akteur/innen und Institutionen, die sich an den wissenschaftlichen und wissenschaftspolitischen Reflexionen und Debatten beteiligen. Dafür braucht es neue Formate und Foren der Reflexion über die Zukunft von Wissenschaft und Universität.

*Drittens* wird gegenwärtig die Wissenschafts- und Hochschulforschung zwar langsam, aber immerhin doch weiter ausgebaut. Zumindest kann man darauf vertrauen, dass ein Konsens darüber besteht, dass dies zu geschehen hat. Bislang spiegelt sich jedoch die gesellschaftliche, politische und ökonomische Bedeutung von Universität und Wissenschaft in einer Wissensgesellschaft nicht in entsprechenden Forschungseinrichtungen wider.

*Viertens* gibt es bisher keinen eigenen Ort für Reflexionen von Personen, die gleichermaßen als Fürsprecher/innen für Wissenschaft und Universität auftreten und über wissenschaftspolitische

Gestaltungsmacht verfügen, die folglich Praxis und Theorie in ihrer Person vereinigen.

Die Autoren/innen dieser Buchreihe zeichnen sich entsprechend durch drei Eigenschaften aus:

*Nachdenklichkeit:* Sie stehen vielen gegenwärtigen Ausrichtungen der Wissenschafts- und Hochschulsysteme kritisch gegenüber und entwickeln eigene Vorstellungen darüber, wie Universität und Wissenschaft zu erneuern sind. Dabei haben sie die unterschiedlichen Perspektiven von Wissenschaft, Politik und Verwaltung im Blick.

*Grenzgängerschaft:* Sie haben langjährige Erfahrung darin, Brücken zwischen diesen drei Perspektiven zu bauen, weil sie in Institutionen tätig waren und sind, die die unterschiedlichen Sichtweisen und Zielvorstellungen zusammenbringen müssen.

*Behutsamkeit:* Sie fühlen sich einer differenzierten Betrachtung verpflichtet und lehnen Vereinfachungen und Vereinheitlichungen ab, wie sie beispielsweise in einer indikatorengestützten Gesamtsteuerung angelegt sind. Stattdessen engagieren sie sich für eine Wissenschaftspolitik, die behutsam mit den jeweiligen Voraussetzungen und Zielen der unterschiedlichen wissenschaftlichen Einrichtungen umgeht.

Die Herausgeber/innen

*Passagen*  
*Wissenschaft - Transformation - Politik*

Wilhelm Krull

**Die vermessene Universität**  
Ziel, Wunsch und Wirklichkeit

Antonio Loprieno

**Die entzauberte Universität**  
Europäische Hochschulen zwischen lokaler  
Trägerschaft und globaler Wissenschaft

Günther R. Burkert

**Die vernetzte Universität**  
Von der Kritik der Ökonomisierung zur  
Neuausrichtung auf die Gesellschaft

Lothar Zechlin

**Die selbstreflexive Universität**  
Führung und Management  
einer autonomen Organisation

Sabine Hark, Johanna Hofbauer

**Die ungleiche Universität**  
Diversität, Exzellenz  
und Anti-Diskriminierung

Eva Barlösius

**Die sozialisierte Universität**  
Ein programmatischer Essay





