

„Die Ausdifferenzierung von Hochschulprofilen wird von der Kür zur Pflicht“

Ein Gastbeitrag von Frank Ziegele und Ulrich Müller für *Research.Table* vom 28.03.2024.

Hochschulen seien einer Explosion von Erwartungen ausgesetzt, schreiben Frank Ziegele und Ulrich Müller vom CHE. Weil jedoch zugleich die Zeit der Vollsortimente vorbei sei, sehen sie die Lösung in mutiger Profilierung.

Was haben eine **Hochschule** und ein **Kaufhaus** gemeinsam? **Bei beiden ist die Zeit der Vollsortimente vorbei.** Ob man Schulhefte brauchte, eine Kaffeemaschine oder eine neue Jeans – über Jahrzehnte wurde man an einer einzigen Anlaufstation fündig, dem großen Kaufhaus mit dem umfassenden Sortiment in der Innenstadt. Längst hat sich ein großer Teil des Einzelhandels ins Internet verlagert. Die Zeit der großen Warenhäuser ist vorbei. Dafür florieren kleine, aber feine Fachgeschäfte mit fokussierter Expertise.

Genauso ist angesichts einer **Explosion von Erwartungen** die Zeit vorbei, in der eine einzige Hochschule alle Bedürfnisse befriedigen konnte. Um nur einige Ansprüche zu nennen: Hochschulen sollen Spitzenforschung betreiben und sich international vernetzen, aber auch anwendungsorientiert mit Unternehmen vor Ort kooperieren. Sie sollen wissenschaftlichen Nachwuchs herausfiltern, aber auch Durchlässigkeit zur beruflichen Bildung garantieren. Sie sollen bedarfsorientiert Fachkräfte bereitstellen, aber auch Start-ups fördern, Wissen transferieren, Weiterbildung anbieten und gute Bedingungen für Studierende mit Familie schaffen.

Heterogene Erwartungshaltungen an Universitäten und HAW

Spätestens seit Third Mission vehement an Bedeutung gewinnt und von Hochschulen verstärkt Beiträge zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen erwartet werden, ist klar: **Eine Hochschule allein kann das gar nicht alles gleichzeitig leisten.**

Seit mindestens zwanzig Jahren ist „**Hochschulprofilierung**“ ein viel diskutiertes Thema. Die Idee, dass auch Hochschulen sich spezialisieren sollten, ist beileibe keine neue. Und längst gibt es positive Beispiele von Hochschulen mit sehr klar konturierter, überzeugender Identität. Aber aktuell gewinnt die Ausdifferenzierung von Hochschulprofilen neuen Schwung, sie wird von der Kür zur Pflicht. Es kann und wird aufgrund der sehr heterogenen Erwartungshaltungen an Universitäten und HAW

Der Spielraum ist groß wie nie

in Zukunft keine „one-size-fits-all“-Hochschulen mehr geben.

Die binäre Differenzierung in Universitäten versus HAW ist der Startpunkt, aber beileibe nicht das Ende der Profilbildung. Denn: **Hochschulen steht im Jahr 2024 ein Gestaltungsspielraum zur Verfügung, der noch vor wenigen Jahren kaum vorstellbar gewesen wäre.** HAW können sich etwa in Richtung einer „Hochschule für angewandte Exzellenz“

entwickeln und einen Schwerpunkt auf praxisorientierte Promotionen legen. Oder sie können sich – wie die Berufliche Hochschule Hamburg – in einen Verbund mit den Trägern beruflicher Bildung begeben, um einen integrierten Ansatz beruflicher und akademischer Bildung zu schaffen.

Akteure lösen sich nach und nach von schematischen Vorstellungen

Der Spielraum ist groß wie nie, denn viele **vermeintlich unumstößliche Gewissheiten im Hochschulsystem greifen nicht mehr uneingeschränkt**. Lange galt: Akademische Bildung ist strikt von beruflicher Bildung getrennt. Ein Studium ist eine zusammenhängende Phase zwischen Schule und Beruf. Lehre findet im Hörsaal oder Labor in Präsenz statt und vermittelt Fachwissen; Prüfungen fragen dieses Wissen dann ab. Ein Studium zielt auf einen Abschluss wie Bachelor oder Master, alles andere zählt als Studienabbruch.

Tempi passati! **Gefragt sind jetzt im Bereich der Lehre auch durchlässige Bildungswege**, die Wissenschaftlichkeit und Praxisbezug kombinieren. Immer mehr Menschen wünschen, ihre Bildungsbiografie lebenslang und flexibel fortschreiben zu können, auch online, berufsbegleitend oder mit Teilabschlüssen als Zwischenetappen. Heraus kommt dann gegebenenfalls ein zertifiziertes, individuelles Kompetenzset anstelle eines standardisierten Abschlusses.

Diese **Veränderungsdynamik sorgt dafür, dass zuvor Undenkbares plötzlich möglich scheint**. So wurde 2022 die **Tomorrow University** als Hochschule anerkannt. Diese private Hochschule versteht sich als „Remote-First Institution“, verzichtet auf Hörsäle und setzt stattdessen auf einen Online Campus, der über App erreichbar ist. Die Realisierung solcher ungewöhnlichen Hochschulprofile zeigt, dass Ministerien und Akkreditierungsakteure sich nach und nach lösen von zu schematischen Vorstellungen, was eine Hochschule ausmacht.

Exemplarische Hochschulprofile

Das ist gut – und sollte noch konsequenter zu einer Offenheit für innovative Hochschulprofilierungen führen. **Wir brauchen ein Hochschulsystem, das noch bunter und vielfältiger als das bisherige ist**; ein System, in dem Universitäten und HAW Spielräume mutig nutzen und konsequent relevante Trends aufgreifen. In unserem Buch (siehe unten) haben wir zwölf exemplarische Hochschulprofile identifiziert, mit denen aktuelle Trends zu Ende gedacht werden. Zwei Beispiele:

- Da die Hochschulwelt immer komplexer wird und die Orientierung immer schwerer fällt, könnte es eine Profilierungsoption sein, als „**Guidance-Hochschule**“ eine diverse Studierendenschaft mit enger persönlicher Begleitung durch Coaches schrittweise zum Studienerfolg, genauer: zu einem individuellen

Kompetenzportfolio, zu führen. Lernwege können lebenslang der Vorerfahrung der Einzelnen angepasst werden, Mikrozertifikate zu größeren Abschlüssen kumuliert werden.

- Eine „**Global Climate University**“ könnte sich dagegen der Bekämpfung des Klimawandels widmen und die interdisziplinär ausgerichtete Spitzenforschung auf damit zusammenhängende Fragestellungen fokussieren. Möglicherweise hätte eine solche Hochschule keine grundständigen Bachelorstudiengänge, aber forschungsorientierte Masterangebote und global angelegte Doktorandenprogramme. Vermutlich kann so eine Universität auch nur in internationaler Zusammenarbeit entstehen und würde einen supranationalen, virtuellen Campus bilden. Durch eine flexible, projektorientierte Organisationsform würde sie eine versäulte Fakultätsstruktur vermeiden.

Wenn **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. Nicht jede einzelne Hochschule kann alle gesellschaftlichen Bedarfe aufgreifen, aber im System insgesamt werden die unterschiedlichen Zielgruppen und Zielsetzungen durch authentische Hochschulen bedient.

Frank Ziegele und Ulrich Müller sind Autoren des kürzlich erschienenen Buchs „Die authentische Hochschule – Wirksame Hochschulidentitäten in Zeiten des Umbruchs“ (Passagen-Verlag), es ist als PDF hier frei verfügbar.