



# VIelfältig, wandelbar und authentisch

SO SEHEN DIE HOCHSCHULEN DER ZUKUNFT AUS.  
EIN GASTBEITRAG VON PROF. DR. FRANK ZIEGELE

*Die Zukunft der Hochschulen liegt in ihrer Vielfalt. Jede Hochschule hat das Potenzial, durch ihre spezifischen Stärken und Profilierungen einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten und auch in Zukunft eine relevante Akteurin im Bildungssystem und darüber hinaus zu bleiben.*

Wie in vielen gesellschaftlichen Bereichen befinden wir uns auch im Hochschulsystem in Zeiten des Umbruchs. Gewissheiten, die über viele Jahre galten, sind plötzlich in Frage gestellt. So war Hochschulbildung früher sehr klar von Berufsausbildung getrennt. Heute möchten hingegen Bildungswillige das Beste aus beruflicher und akademischer Bildungswelt kombinieren, wie der Trend zum dualen Studium zeigt. Wo früher das Konzept des „großen“ Abschlusses, der auf das restliche Berufsleben vorbereitet, üblich war, gewinnen Mikrozertifikate und flexible lebenslange Bildungswege an Bedeutung. Natürlich geht es in Studiengängen weiter

um Fachwissen, aber inzwischen auch um sogenannte Future Skills wie „Selbstwirksamkeit“ oder „AI literacy“.

Dadurch wandeln sich Lehr- und Prüfungsformate und Lehrende sind entsprechend mindestens genauso als Lernbegleiter wie als Wissensvermittler gefragt. Zudem braucht man womöglich keine klassischen Hörsäle mehr, wenn die Frontalvorlesung durch das Lernvideo abgelöst wird. Nicht zuletzt sehen sich Hochschulen wachsenden Erwartungen gegenüber, Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen wie Fachkräftemangel und Klimawandel zu liefern.

Wenn all das gleichzeitig passiert, dann werden Hochschulen nicht bleiben und weitermachen können wie bisher. Aber wie wird die Hochschule der Zukunft aussehen? Wie kann sie all den unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden, von denen im vorigen Abschnitt nur eine Auswahl herausgegriffen wurde? Die Antwort ist: eine Hochschule kann keinesfalls alle Ansprüche gleichermaßen erfüllen, sie wird sich fokussieren müssen. Daher gibt es auch nicht die Hochschule der Zukunft, sondern es wird eine deutlich größere Vielfalt an Hochschulidentitäten geben, als wir sie heute kennen. Die binäre Unterscheidung Universität und



KI generiert

## Der Autor

Prof. Dr. Frank Ziegele ist seit 2004 Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück und seit 2008 Geschäftsführer des CHE Gemeinnützigen Centrum für Hochschulentwicklung.



Fachhochschule/HAW wird bei weitem nicht mehr ausreichen, das Spektrum an Hochschulprofilen zu erklären.

Eine gemeinsame Klammer für die zukünftige Vielfalt an Hochschulprofilen könnte allerdings sein, dass Hochschulen „authentisch“ bleiben. D.h. sie müssen ihre Stärken kennen und bei sich bleiben, gleichzeitig aber ein Gespür für Umbrüche entfalten und sich auf Basis einer hohen Veränderungsfähigkeit permanent weiterentwickeln. Im Abgleich der sich auflösenden Gewissheiten mit dem, was eine Hochschule ausmacht, kann eine Hochschulidentität entstehen, die zukunftsfähig ist.

Welche neuen Hochschulidentitäten resultieren könnten, lässt sich exemplarisch beschreiben, wenn man die eingangs dargestellten und weitere aktuelle Trends systematisch weiterdenkt. Auf drei davon möchte ich beispielhaft näher eingehen.

Der „regionale Motor“ versteht sich als Treiber von Innovation in seinem Umfeld. Er arbeitet eng mit der Wirtschaft, öffentlichen Einrichtungen und der Gesellschaft vor Ort zusammen. Sein Fokus liegt dabei auf der

Entwicklung und Umsetzung praxisnaher Lösungen für lokale Herausforderungen wie Fachkräfteversorgung, Transfer und sozialem Engagement. Durch gezielte Forschungsprojekte und Weiterbildungsangebote trägt er maßgeblich zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung in der Region bei.

Die „Future Skills Hochschule“ hingegen konzentriert sich auf die Vermittlung zukunftsrelevanter Fähigkeiten. Sie bietet flexible Studienmodelle und Mikrozertifikate an, die gezielt auf die Anforderungen der digitalen Arbeitswelt vorbereiten. Praxisnahe Projekte und interdisziplinäre Lehrformate fördern die kritische Reflexion und die Entwicklung neuer Technologien. Die enge Verzahnung von Forschung und Lehre ermöglicht es der Future Skills Hochschule, schnell auf aktuelle Trends zu reagieren und innovative Lösungen zu entwickeln.

Das „tertiäre Bildungsinstitut“ fördert nicht-traditionelle Bildungsbiografien. Bereits vorhandene Fähigkeiten und Fertigkeiten beruflich qualifizierter Personen erkennt die Hochschule als Ausgangspunkt eines individuellen Kompetenzportfolios an. Durch die enge Zusammenarbeit zwischen Hochschu-

le, Unternehmen und Berufsverbänden lässt sich eine Integration von Berufsausbildung, dualem Studium, akademischer Bildung und Weiterbildung unter einem Dach schaffen; der Campus wird so zu einem Ort der Begegnung mit klaren Übergängen und Verzahnungen zwischen den verschiedenen Bildungswegen. Dadurch wird den Studierenden eine Vielfalt von Bildungsoptionen geboten, die es ihnen ermöglichen, ihren ganz eigenen Bildungsweg einzuschlagen.

Obwohl diese Hochschulen auf den ersten Blick grundverschieden wirken, gibt es ein Element, das sie alle verbindet: Authentizität, d.h. die eigene Identität wird klar definiert und konsequent gelebt. Statt starr an veralteten Konzepten festzuhalten, wird flexibel auf Veränderungen reagiert, während man gleichzeitig den eigenen Kernwerten und Überzeugungen treu bleibt. So können Hochschulen langfristig ihre Relevanz sichern und einen maßgeblichen Beitrag für die Gesellschaft leisten.