

# Kategorie Hochschulbildung Wie wird Hochschulbildung in Zukunft gestaltet?



## Hochschulbildung KI-gesteuert

Foto: Getty Images on Unsplash



## Hochschulbildung Planetenzentriert

Foto: Nasa on Unsplash



## Hochschulbildung Partikuläre Interessen

Foto: Josh Appel on Unsplash



## Hochschulbildung: KI-gesteuert

In Zukunft werden Bildungsprozesse an Hochschulen zur Gänze von Künstlicher Intelligenz gesteuert.

In Zukunft bestimmt Künstliche Intelligenz (KI) Bildungsziele und -inhalte. Adaptive Lernsysteme entwickeln sich auf Basis der jeweils zugrundeliegenden Algorithmen eigenständig weiter. Bildungsprozesse werden durch eine Vielzahl technologischer Hilfsmittel wie zum Beispiel Augmented oder Virtual Reality (AR/VR) unterstützt, die immersive Lernerfahrungen ermöglichen. Die Aufnahme von Wissen geschieht unter anderem über Implantate und Injektionen. KI analysiert individuelle Lernprofile und entwickelt maßgeschneiderte Lernpfade.

Auswirkungen des Trends

Reale menschliche Interaktionen sind nicht mehr nötig. Weitere Auswirkungen hängen davon ab, inwiefern Potentiale der Technologien genutzt und Risiken vermieden werden. Technische Störungen oder Ausfälle können den Bildungsprozess empfindlich stören.



## Hochschulbildung

Seit ihrer Einführung sind Hochschulen Orte des Lehrens und Lernens und somit Motoren von Bildung. Früher lag die Zielsetzung hauptsächlich in der Vermittlung von Wissen und der Entwicklung akademischer Fähigkeiten. Mittlerweile gewinnt das Ziel immer mehr an Bedeutung, Lernende auf die vielfältigen Anforderungen der beruflichen Praxis und die großen globalen Herausforderungen vorzubereiten und sie zu ermächtigen, Zukunft aktiv zu gestalten.

Somit rücken Bildungsprozesse in den Fokus, die über interaktive Methoden aktives Lernen ermöglichen und in denen die Entwicklung von Kompetenzen, wie zum Beispiel kritisches Denken, Kommunikationsfähigkeit oder die Fähigkeit, im Team kreative und innovative Problemlösungen zu entwickeln und umzusetzen, gefördert werden.

Der Einsatz von Technologien, wie Online-Plattformen, Virtuelle Realität und Künstliche Intelligenz erleichtern den Zugang zu Bildung und ermöglichen flexibilisierte und individualisierte, co-kreative Bildungsprozesse.

Wer steuert Bildungsprozesse in Zukunft und wie werden diese gestaltet? Die Trends zeigen dir einige mögliche Entwicklungen.



## Hochschulbildung: Partikuläre Interessen

In Zukunft werden Bildungsprozesse von partikulären Interessen gesteuert.

In Zukunft werden Bildungsziele und -inhalte an Hochschulen ausschließlich von mächtigen Eliten vorgegeben, die ihre politischen, ideologischen oder wirtschaftlichen Partikularinteressen verfolgen. Bildungsprozesse zielen je nach beabsichtigtem Zweck zum Beispiel ausschließlich auf Instrumentalisierung und/oder Maximierung der Beschäftigungsfähigkeit und/oder Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit sowie Machtgewinn und -erhalt ab. Technologien werden vorwiegend zu Manipulation und Indoktrination genutzt.

Auswirkungen des Trends

Das Grundprinzip der Freiheit der Lehre geht verloren. Die Auswirkungen variieren je nach beabsichtigtem Zweck.



## Hochschulbildung: Planetenzentriert

In Zukunft orientieren sich Bildungsprozesse an Hochschulen an der planetaren Dimension.

Die Vision eines intakten Erdsystems, auf dem alle Lebewesen innerhalb der planetaren Grenzen leben, bestimmt Bildungsziele und -inhalte. Verpflichtende, vom Studiengang unabhängige inter- und transdisziplinäre Kurse ermöglichen den Gewinn von Erkenntnissen über komplexe Systemzusammenhänge sowie Erfahrungen, wie zum Beispiel sich selbst als integralen Teil des Planeten zu spüren und entsprechend zu agieren.

Hochschulen stellen sicher, dass jene Kompetenzen entwickelt werden, die Menschen zur Überwindung der großen globalen Herausforderung des Anthropozäns und zu einer regenerativen Lebens- und Wirtschaftsweise benötigen. Bildungsprozesse basieren auf entsprechenden lerntheoretischen Überlegungen wie zum Beispiel Konstruktivismus und Konnektivismus und orientieren sich an den Zielen einer transformativen Bildung.

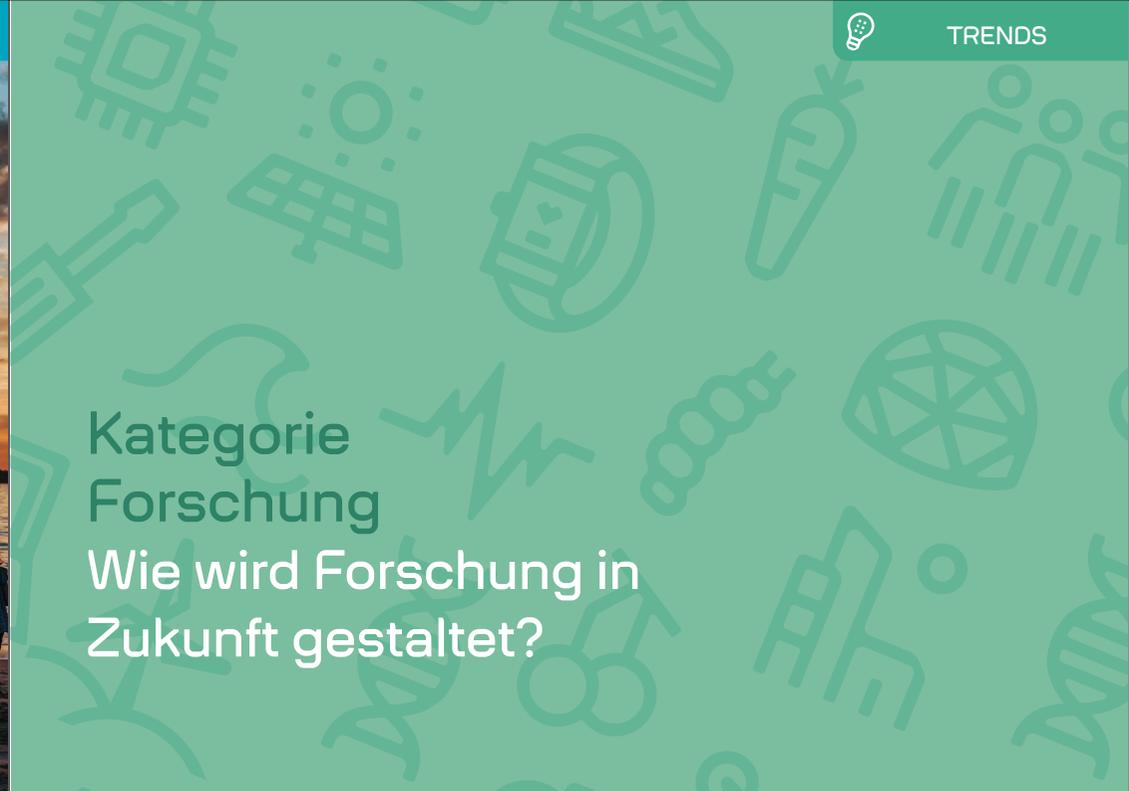
Auswirkungen des Trends

Absolvent:innen verfügen grundsätzlich über jene Kompetenzen, die notwendig sind, die Vision einer sozial-ökologisch-ökonomischen Transformation Realität werden zu lassen. Aufgrund der tiefgreifenden Veränderungen ist mit massiven Widerständen zu rechnen.

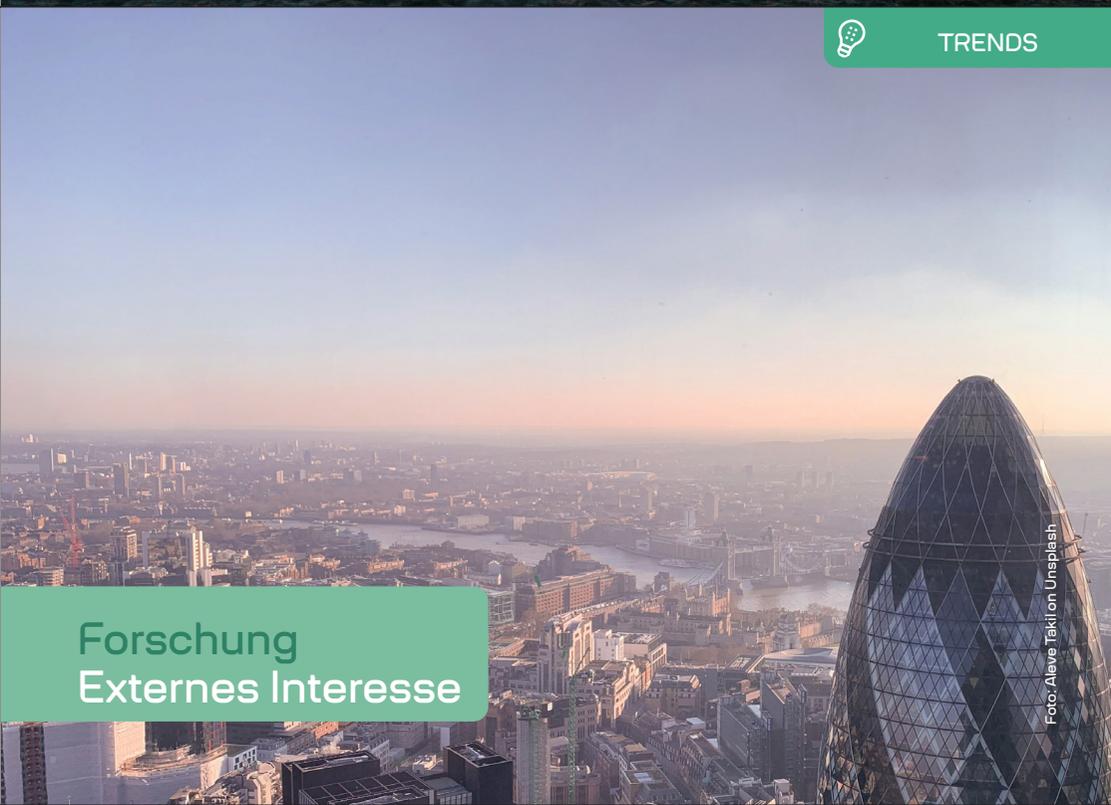


Hochschulbildung  
Menschenzentriert

Foto: Tyler Nixon on Unsplash



Kategorie  
Forschung  
Wie wird Forschung in  
Zukunft gestaltet?



Forschung  
Externes Interesse

Foto: Aleve Taklion on Unsplash



Forschung  
Selbstzweck

Foto: Edoardo Mazzone on Unsplash



## Forschung

Eine wesentliche Aufgabe von Hochschulen ist wissenschaftliche Forschung. Gemäß dem Prinzip „Freiheit der Forschung“ bestimmten akademische Institutionen und Forschende ihre Forschungsfragen selbst. Dabei lag und liegt der Fokus primär auf Grundlagenforschung und der Generierung von Systemwissen. Die Disziplinen generieren dadurch immer mehr spezialisiert und zunehmend fragmentiertes Wissen.

Daneben kommt der Anwendbarkeit von Forschungsergebnissen und der Notwendigkeit, Antworten auf gesellschaftliche Herausforderungen forschungsgeleitet zu finden, immer größere Bedeutung zu. Damit geht die Notwendigkeit einer inter- und transdisziplinären Ausrichtung der Forschung einher, die außerwissenschaftlichen Akteur:innen wie Regierungen, Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteursgruppen einbindet.

Woran wird in Zukunft geforscht und wer bestimmt dies? Die Trends zeigen dir einige mögliche Entwicklungen ...



## Hochschulbildung: Menschenzentriert

In Zukunft orientieren sich Bildungsprozesse am Wohl der Menschen.

Die Vision einer lebenswerten Zukunft für alle Menschen bestimmt Bildungsziele und -inhalte. Verpflichtende, vom Studiengang unabhängige inter- und transdisziplinäre Kurse ermöglichen die Entwicklung von Kompetenzen, die notwendig sind, um die gesamtgesellschaftliche Lebensqualität zu optimieren. Dabei wird im Sinne intergenerationeller Gerechtigkeit auf die langfristige Sicherstellung der Ressourcenverfügbarkeit geachtet.

Die auf lerntheoretischen Überlegungen wie zum Beispiel Konstruktivismus und Konnektivismus basierenden Bildungsprozesse zielen auf Ermächtigung der Lernenden im Sinne einer anthropozentrischen Umweltheftik ab.

Auswirkungen des Trends

Absolvent:innen verfügen grundsätzlich über jene Kompetenzen, die notwendig sind, um die Bedürfnisse der Menschen langfristig zu befriedigen.



## Forschung an Hochschulen: Selbstzweck

In Zukunft bestimmen ausschließlich Forschende Forschungsziele und -themen.

Forschung wird ausschließlich durch Eigeninteressen von Forschenden bzw. Forschungseinrichtungen bestimmt. Sie ist „exzellenzgetrieben“ und von zunehmender Spezialisierung und Fragmentierung der Ergebnisse geprägt. Der Fokus liegt auf der Einwerbung von Mitteln und der Quantität hochrangiger Publikationen.

Auswirkungen des Trends

Forschungsthemen, die nicht den gültigen Paradigmen entsprechen, verlieren an Bedeutung. Inwiefern ethische Aspekte und soziale Auswirkung in der Forschung berücksichtigt werden, hängt von der Interessenslage der Forschenden/Forschungseinrichtungen ab.



## Forschung an Hochschulen: Externes Interesse

In Zukunft bestimmen externe Interessen, woran an Hochschulen geforscht wird.

Forschungsthemen und -ziele werden von einer kleinen Zahl mächtiger Akteur:innen vorgegeben, die auch die Bedingungen für Forschungsförderung diktieren. Die Ergebnisse stehen exklusiv diesen externen Auftraggebern zur Verfügung. Sie entscheiden über deren Verbreitung und Inwertsetzung.

Auswirkungen des Trends

Die Freiheit der Forschung ist nicht mehr gegeben. Inwieweit ethische Aspekte und gesellschaftliche Verantwortung in der Forschung berücksichtigt werden, hängt weitgehend vom Interesse der Auftraggebenden ab.

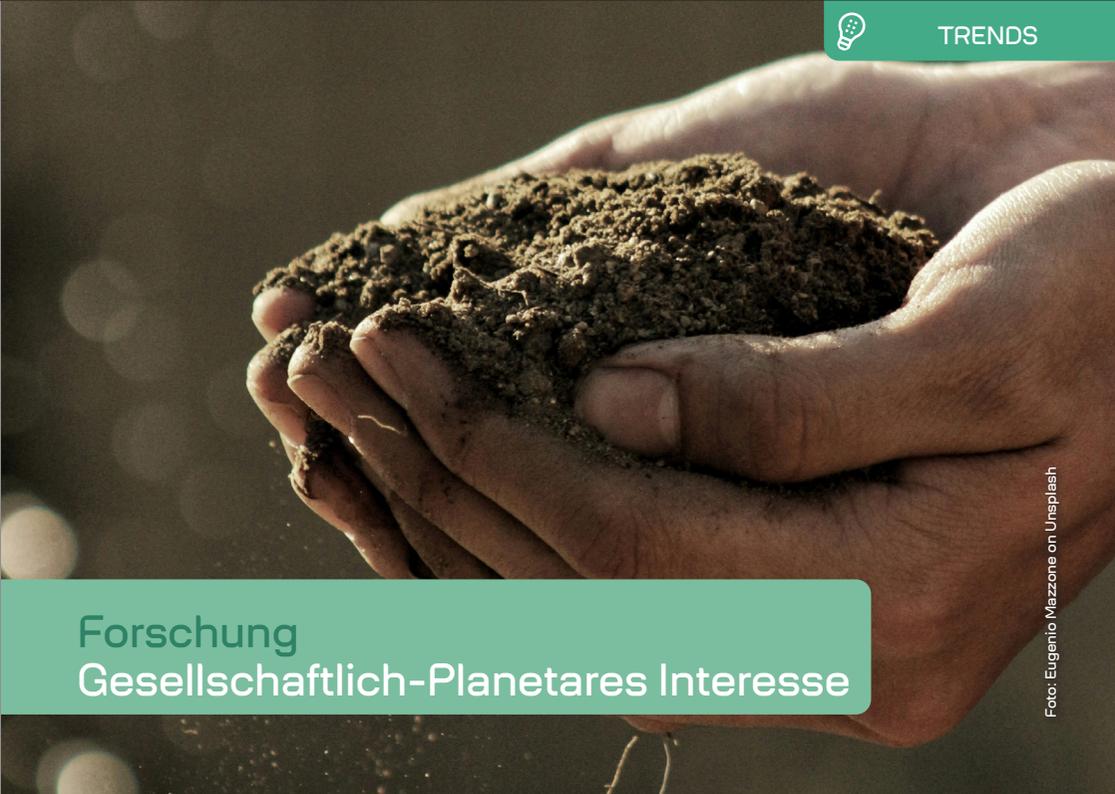


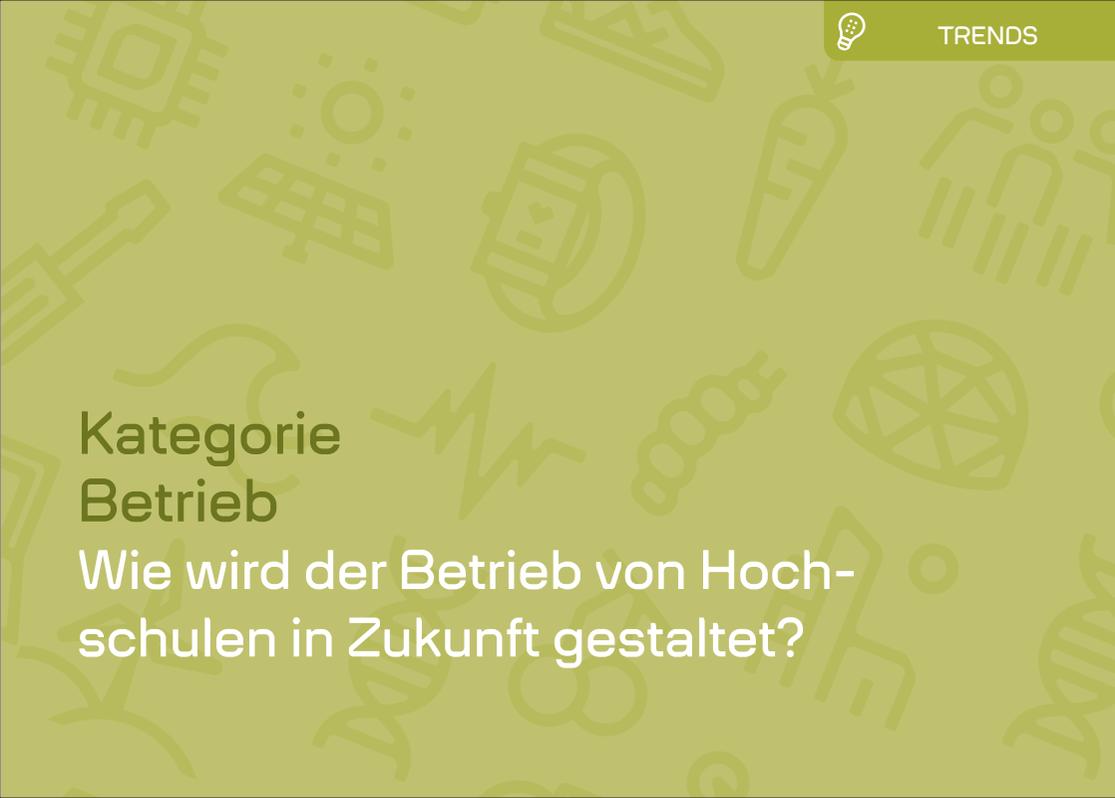
Foto: Eugenio Mazzone on Unplash

Forschung  
Gesellschaftlich-Planetares Interesse



Foto: Getty Images on Unplash

Forschung  
Künstliche Intelligenz



Kategorie  
Betrieb  
Wie wird der Betrieb von Hoch-  
schulen in Zukunft gestaltet?

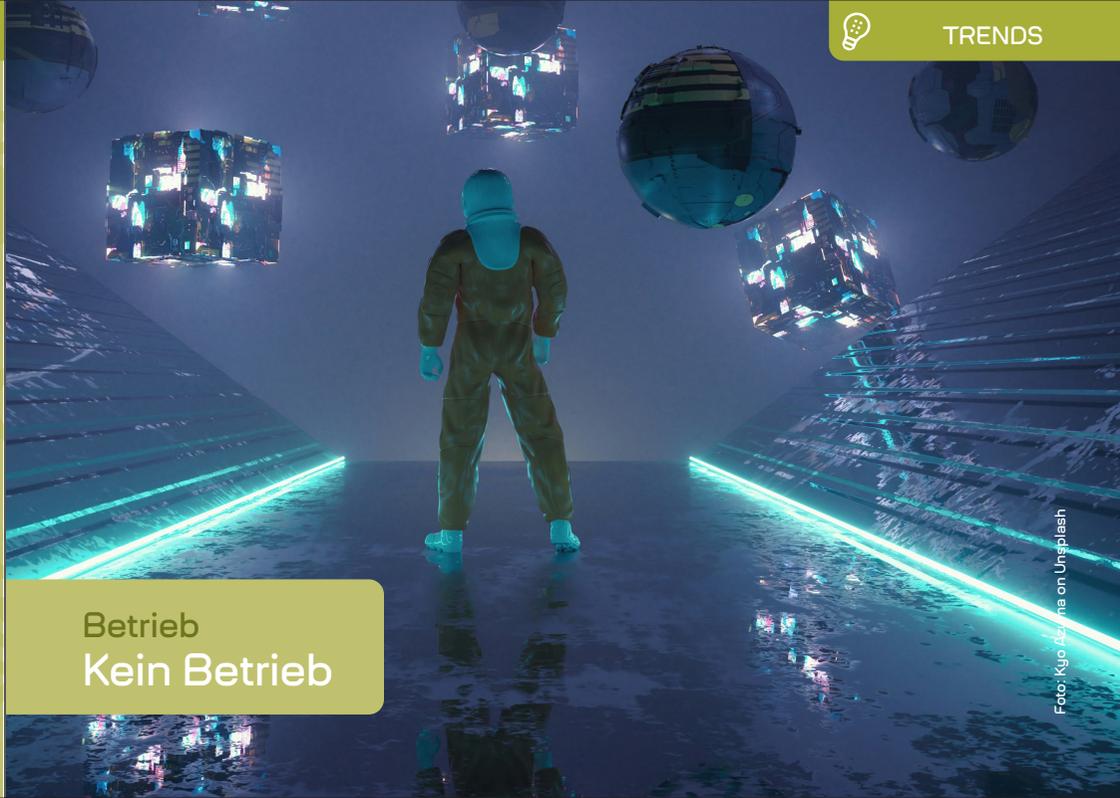


Foto: Kyo Azuma on Unplash

Betrieb  
Kein Betrieb



## Forschung an Hochschulen: Künstliche Intelligenz

In Zukunft bestimmt Künstliche Intelligenz die Forschung.

Die Festlegung von Forschungszielen und -themen sowie der gesamte Forschungsprozess erfolgen hochschulunabhängig ausschließlich durch Künstliche Intelligenz wie zum Beispiel selbstlernende Systeme.

Auswirkungen des Trends

Durch die Fähigkeit von Künstlicher Intelligenz, umfangreiche Daten zu analysieren, kann der Erkenntnisgewinn steigen. Die Auswirkungen hängen von der Qualität der Daten, den zugrundeliegenden Algorithmen und der Berücksichtigung ethischer Standards ab.



## Forschung an Hochschulen: Gesellschaftlich-Planetares Interesse

In Zukunft bildet die Vision eines intakten Erdsystems und ein gutes Leben für alle innerhalb der ökologischen Grenzen die Basis für Forschungsziele und -themen.

Einem holistischen Nachhaltigkeitsverständnis folgend werden wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, soziale Verträglichkeit, kulturelle Vielfalt mit dem Eigenwert der Natur und der Tragfähigkeit des Erdsystems im ökologischen Bereich aufeinander abgestimmt. Forschungsfragen leiten sich aus den großen globalen Herausforderungen ab. Forschungsprozesse folgen inter- und transdisziplinären Ansätzen, an dem alle Interessensgruppen inklusive der Natur auf Augenhöhe beteiligt sind.

Auswirkungen des Trends

Durch die aktive Beteiligung am Forschungsprozess und die Teilhabe/Ownership an den Forschungsergebnissen kann die Akzeptanz gesteigert werden. Die zunehmende Komplexität und Unsicherheit sowie der Veränderungsdruck können mit Frustration und Angst verbunden sein.



## Betrieb: Kein Betrieb

In Zukunft haben Hochschulen keine physischen Standorte mehr.

In Zukunft finden sämtliche Hochschulprozesse im virtuellen Raum unter Einsatz von zum Beispiel virtueller Realität, Hologrammen, Künstlicher Intelligenz (KI) oder Chiptechnologie statt. Betriebsstätten sind für die Erfüllung der Aufgaben nicht mehr erforderlich.

Auswirkungen des Trends:

Kosten für die Aufrechterhaltung von Betriebsstätten fallen weg. Der Ressourcenverbrauch für Hard- und Software sowie Energie steigt massiv an. Ob in weiterer Folge Funktionen an andere Einrichtungen abgegeben oder durch technologische Entwicklungen (Stichworte: KI, Implantate etc.) ersetzt werden, ist noch nicht absehbar.



## Betrieb von Hochschulen

Hinsichtlich des Betriebs ähneln Hochschulen aufgrund der großen Zahl der Hochschulangehörigen und der für die vielfältigen Erfordernisse für Forschung und Lehre notwendigen Infrastruktur großen Unternehmen.

Zu den betrieblichen Aufgaben gehören unter anderem Energieversorgung (Strom, Wärme, Treibstoff), Mobilität, Verpflegungsangebot, Flächenmanagement oder sonstige Materialbeschaffung. Der Betrieb vieler Hochschulen ist zum Teil nach wie vor von ineffizientem Ressourcenverbrauch geprägt, was mit Umweltbelastungen und hohen Betriebskosten verbunden ist.

Zunehmend wird versucht, den ökologischen Fußabdruck zu reduzieren, Energieeffizienz zu verbessern, Abfall zu minimieren, umweltfreundliche Beschaffungspraktiken sowie soziale Gerechtigkeit, Diversität und Inklusion zu fördern.

Wie gestaltet sich der Betrieb von Hochschulen in Zukunft? Die Trends zeigen dir einige mögliche Entwicklungen ...



Betrieb  
Netto-positiver Betrieb

Foto: Jigokuuma on Unsplash



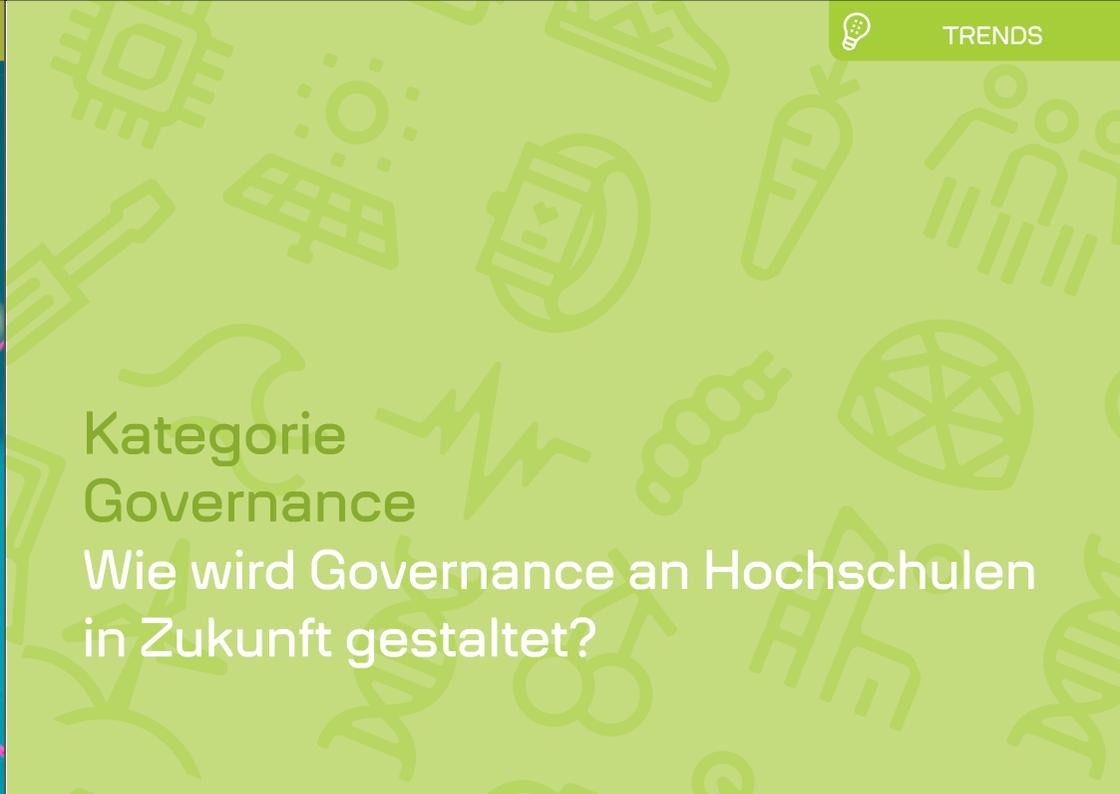
Betrieb  
Greenwashing

Foto: Brian Yurasits on Unsplash



Betrieb  
Nicht-nachhaltiger Betrieb

Foto: Jason Leung on Unsplash



Kategorie  
Governance  
Wie wird Governance an Hochschulen  
in Zukunft gestaltet?



## Betrieb: Greenwashing

In Zukunft werben Hochschulen mit Nachhaltigkeit.

Das primäre Interesse von Hochschulen liegt darin, von der Gesellschaft als nachhaltig wahrgenommen zu werden. Wirksam vermarktete Einzelmaßnahmen erhöhen das Image und verschaffen der Hochschule wirtschaftliche Vorteile.

Auswirkungen des Trends

Die Hochschule kann kurzfristig an Ansehen gewinnen, langfristig jedoch an Glaubwürdigkeit und Reputation verlieren.



## Betrieb: Netto-positiver Betrieb

In Zukunft ist der Betrieb von Hochschulen netto-positiv.

Der Betrieb der Hochschulen produziert mehr saubere Energie und Wärme, als er verbraucht und fungiert als CO<sub>2</sub>-Senke. Beschaffung und Umgang mit Ressourcen folgen den Prinzipien des Lieferkettengesetzes und der Kreislaufwirtschaft. Sämtliche Mobilitätsbewegungen sind klimaneutral, die Organisation ist sozial gerecht.

Begleitende Monitoringprozesse, zum Beispiel durch Treibhausgasbilanzen oder Umweltmanagementsysteme wie EMAS sowie entsprechende Berichterstattung garantieren die Einhaltung und bei Bedarf die Adaptierung der Ziele.

Auswirkungen des Trends

Die Umstellung ist mit erheblichen Kosten verbunden. Die notwendigen Veränderungen werden von den Universitätsangehörigen unterschiedlich angenommen.



## Governance von Hochschulen

Governance setzt die Rahmenbedingungen für das Zusammenwirken der unterschiedlichen Hochschulbereiche und definiert Strukturen und Entscheidungsfindungsprozesse. Wesentliche Aspekte von Governance sind unter anderem Themen wie Leadership, Partizipation, Transparenz, Kommunikation und Gleichbehandlung.

Im Laufe der Zeit schwankte Hochschulgovernance zwischen Phasen strenger Hierarchie und liberaler Mitbestimmung. Heute ist zum Teil ein Trend zu partizipativer Governance erkennbar, bei der verschiedene Interessensgruppen, darunter Studierende, Lehrende und Forschende, nichtwissenschaftliche Mitarbeiter:innen und externe Partner:innen, in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden.

Wie gestaltet sich Governance von Hochschulen in Zukunft? Die Trends zeigen dir einige mögliche Entwicklungen ...



## Betrieb: Nicht-nachhaltiger Betrieb

In Zukunft spielt im Betrieb von Hochschulen Nachhaltigkeit keine Rolle.

Jede Beschaffungsentscheidung in den unterschiedlichen betrieblichen Bereichen wie Gebäude, Mobilität, Verpflegung, Beschaffung sowie Energie basiert rein auf betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Erwägungen, der Maxime der Kostenminimierung sowie etwaiger relevanter gesetzlicher Vorgaben.

Auswirkungen des Trends

Die Auswirkungen hängen von preislichen, technologischen und gesetzlichen Entwicklungen ab. Möglicherweise werden Reputation und Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule beeinflusst.



Governance  
Mitbestimmung

Foto: Edwin Andrade on Unsplash



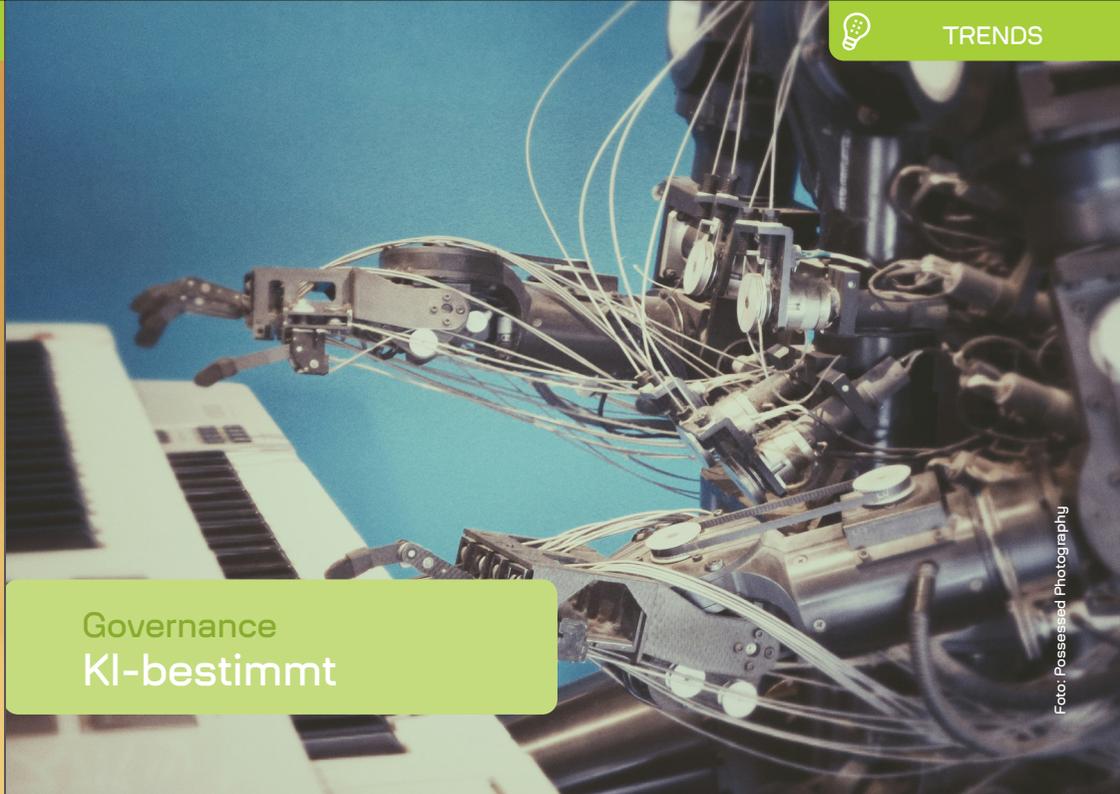
Governance  
Selbstorganisation

Foto: Getty Images on Unsplash



Governance  
Hierarchie

Foto: Getty Images on Unsplash+



Governance  
KI-bestimmt

Foto: Possessed Photography



## Governance: Selbstorganisation

In Zukunft sind Hochschulen auf allen Ebenen selbstorganisierte Institutionen.

Hochschulen funktionieren ohne formale hierarchische Strukturen. Entscheidungen werden autonom auf der Ebene der jeweiligen Organisationseinheiten getroffen. Hochschulangehörige sind ermächtigt, sich selbstorganisiert und gleichberechtigt an allen Entwicklungs- und Umsetzungsprozessen zu beteiligen.

Auswirkungen des Trends

Der Aufbau der notwendigen Strukturen ist mit erheblichen Veränderungen und Zurverfügungstellung von zeitlichen und personellen Ressourcen verbunden. Der Erfolg hängt darüber hinaus von den Kompetenzen und dem Engagement der Hochschulangehörigen ab.



## Governance: Mitbestimmung

In Zukunft erfolgt die Gestaltung von Governance an Hochschulen partizipativ.

Alle Hochschulangehörigen sind prinzipiell im Sinne einer direkten Demokratie in alle Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse eingebunden. Digitale Technologien gewährleisten die Kommunikation aller relevanten Informationen und ermöglichen unkomplizierte und zeitnahe Abstimmungsprozesse.

Auswirkungen des Trends

Die Mitbestimmung erhöht die Identifikation mit der Hochschule und wirkt sich positiv auf Leistungsbereitschaft und Engagement aus.



## Governance: KI-bestimmt

In Zukunft bestimmt Künstliche Intelligenz die Governance an Hochschulen.

Künstliche Intelligenz (KI) bedient sich aller digital verfügbaren Informationen, um möglichst emotions- und wertfrei die für die jeweilige Hochschule „optimale“ Governancestrategie zu entwerfen und deren Umsetzung zu unterstützen. Durch die Implantierung von Mind Control-Chips in die Gehirne von Hochschulangehörigen wird deren Akzeptanz sichergestellt.

Auswirkungen des Trends

Die Ausgestaltung von Governance-Prozessen hängt vom jeweiligen KI-System ab. Die Automatisierung von Entscheidungsprozessen kann deren Effizienz erhöhen.



## Governance: Hierarchie

In Zukunft folgt Governance an Hochschulen einer Top-Down-Strategie.

Streng hierarchische Strukturen und klare, detaillierte Vorgaben sowie effiziente Kontrollmechanismen stellen sicher, dass die von der Hochschulleitung definierten Ziele erreicht werden. Alle nachgereichten Organisationseinheiten sind Befehlsempfängerinnen und Umsetzerinnen, die Vorgaben der Leitung exekutieren.

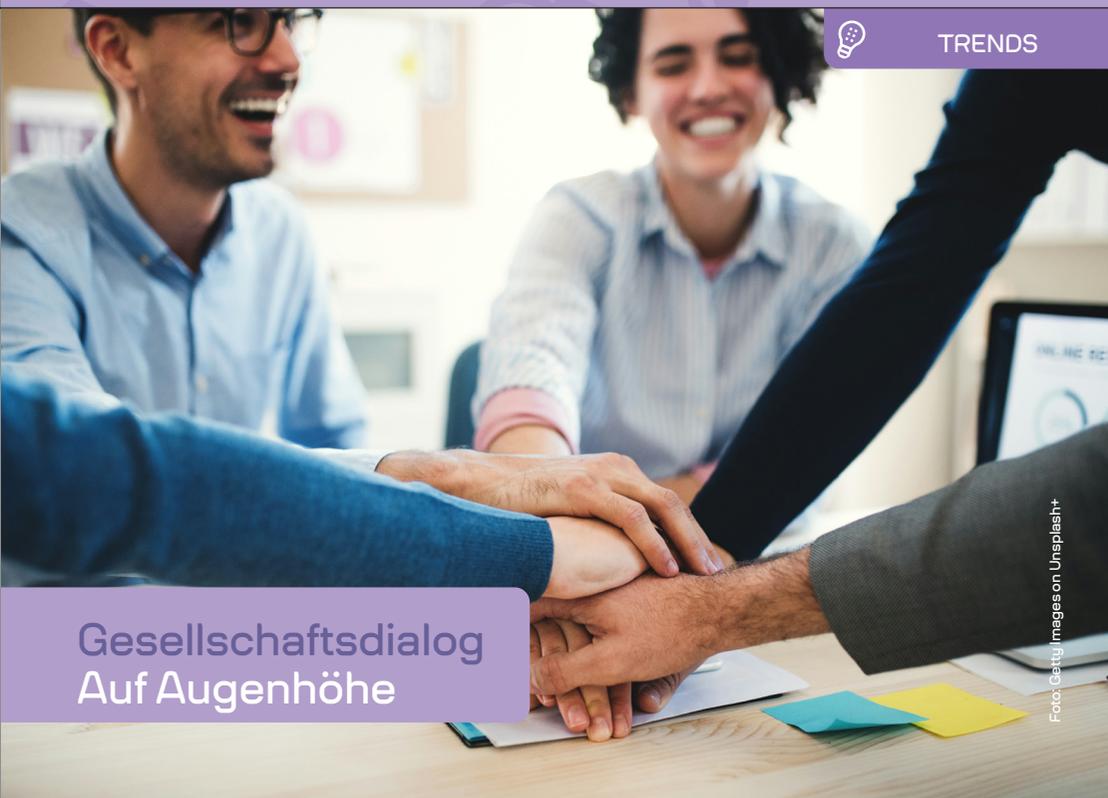
Auswirkungen des Trends

Klare und eindeutige Vorgaben beschleunigen die Umsetzung. Die Vorgehensweise wird von Hochschulangehörigen unterschiedlich wahrgenommen.

Kategorie  
Gesellschaftsdialog  
Wie wird in Zukunft der Dialog zwischen  
Hochschulen und Gesellschaft gestaltet?

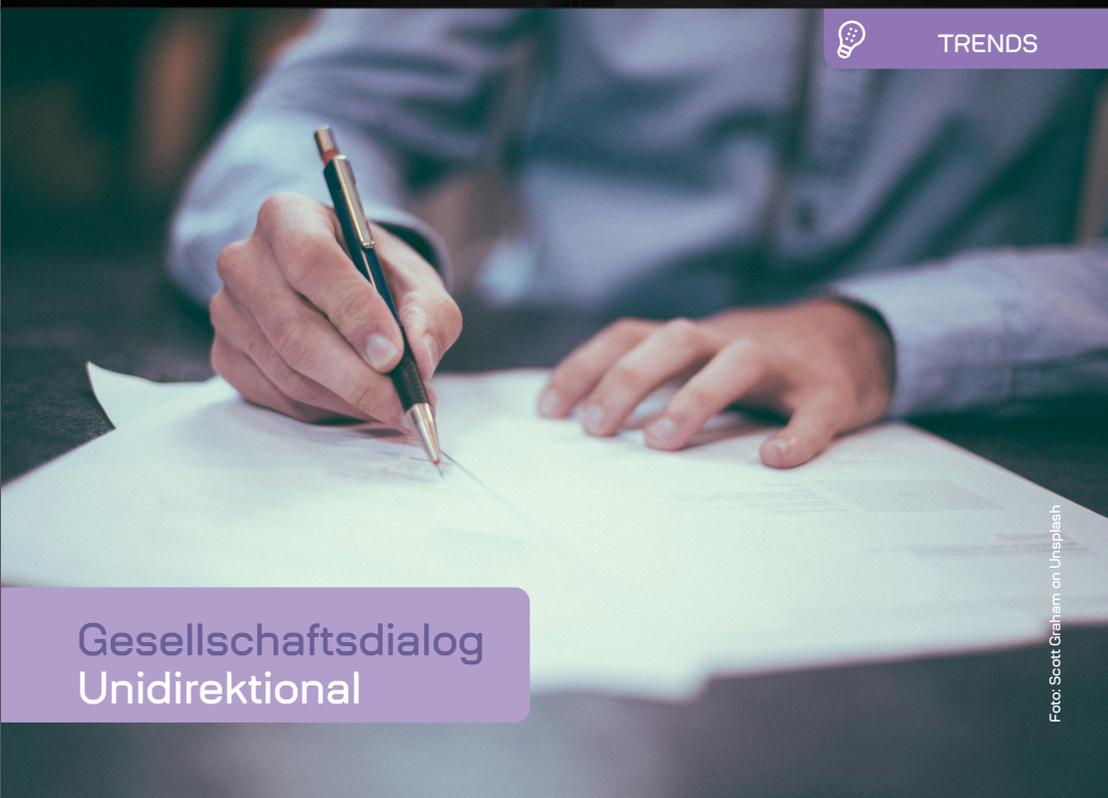
Gesellschaftsdialog  
Keiner

Foto: Markus Cramer on Unsplash



Gesellschaftsdialog  
Auf Augenhöhe

Foto: Getty Images on Unsplash



Gesellschaftsdialog  
Unidirektional

Foto: Scott Graham on Unsplash



## Gesellschaftsdialog: Keiner

In Zukunft findet kein Gesellschaftsdialog statt.

In Zukunft findet kein Dialog zwischen Hochschulen und Gesellschaft statt. Hochschulen konzentrieren sich auf die Produktion von Wissen im Sinne ihrer ‚first mission‘.

Die Hochschulen sehen die Auseinandersetzung mit der Gesellschaft nicht als ihre Aufgabe und gehen davon aus, dass ein etwaiger Transfer von Forschungserkenntnissen zur Gesellschaft über wissenschaftliche Publikationen und Absolvent:innen erfolgt.

Auswirkungen des Trends

Die gesellschaftliche Relevanz von wissenschaftlichen Erkenntnissen wird unterschiedlich wahrgenommen. Tendentiell werden Hochschulen verstärkt als ‚Elfenbeinturm‘ wahrgenommen.



## Gesellschaftsdialog

Gesellschaftsdialog dient dem bidirektionalen Austausch zwischen Hochschulen und Gesellschaft, mit dem Ziel, gesellschaftlich relevante Fragestellungen aufzugreifen und wissenschaftliche Erkenntnisse zu verbreiten.

Traditionell besteht zwischen Hochschulen und Gesellschaft ein eher distanziertes Verhältnis, die Kommunikation erfolgt in der Regel monodirektional. Dies kann großteils auf das Prinzip der Freiheit von Lehre und Forschung zurückgeführt werden. Hochschulen werden deshalb oft als ‚Elfenbeinturm‘ wahrgenommen, mit Folgen für die Akzeptanz von Wissenschaft generell.

Inzwischen sehen es Hochschulen unter dem Schlagwort ‚Third Mission‘ als eine Kernaufgabe, als Impulsgeberinnen und Mitgestalterinnen gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

Wie gestaltet sich der Gesellschaftsdialog von Hochschulen in Zukunft? Die Trends zeigen dir einige mögliche Entwicklungen ...



## Werte und Rollen: Unidirektional

In Zukunft erfolgt die Kommunikation einseitig von Hochschulen zur Gesellschaft.

In Zukunft bilden ausschließlich wissenschaftliche Erkenntnisse die Basis für Gesetzgebung und Verordnungen. Diese bilden den Rahmen für die Gestaltung gesellschaftlicher Transformationsprozesse. Die Gesellschaft wird vor vollendete Tatsachen wissenschaftlicher Erkenntnis gestellt, an Stelle demokratischer, gesellschaftlicher Aushandlungsprozesse treten ‚technokratische‘ Prinzipien.

Auswirkungen des Trends

Entscheidungen basieren auf wissenschaftlichen Evidenzen, technokratische Prinzipien ermöglichen eine schnelle Umsetzung. Die einseitige Kommunikation und der normative Charakter wissenschaftlicher Erkenntnisse wird unterschiedlich bewertet und erlebt.



## Gesellschaftsdialog: Auf Augenhöhe

In Zukunft findet Gesellschaftsdialog auf Augenhöhe statt.

In Zukunft verstehen sich Hochschulen als integraler Teil der Gesellschaft, mit der sie in einem kontinuierlichen und systematischen Austausch stehen. Sie fokussieren auf die Generierung von Transformationswissen. Wissensproduktion und -verteilung folgt transdisziplinären Prinzipien, wobei neue Erkenntnisse im Rahmen kollaborativer Prozesse entstehen. Der Dialog ist geprägt von Offenheit, Ehrlichkeit, Gleichwertigkeit sowie wechselseitiger Anerkennung und zielt auf transformative Wirkung auf gesamtgesellschaftlicher Ebene ab.

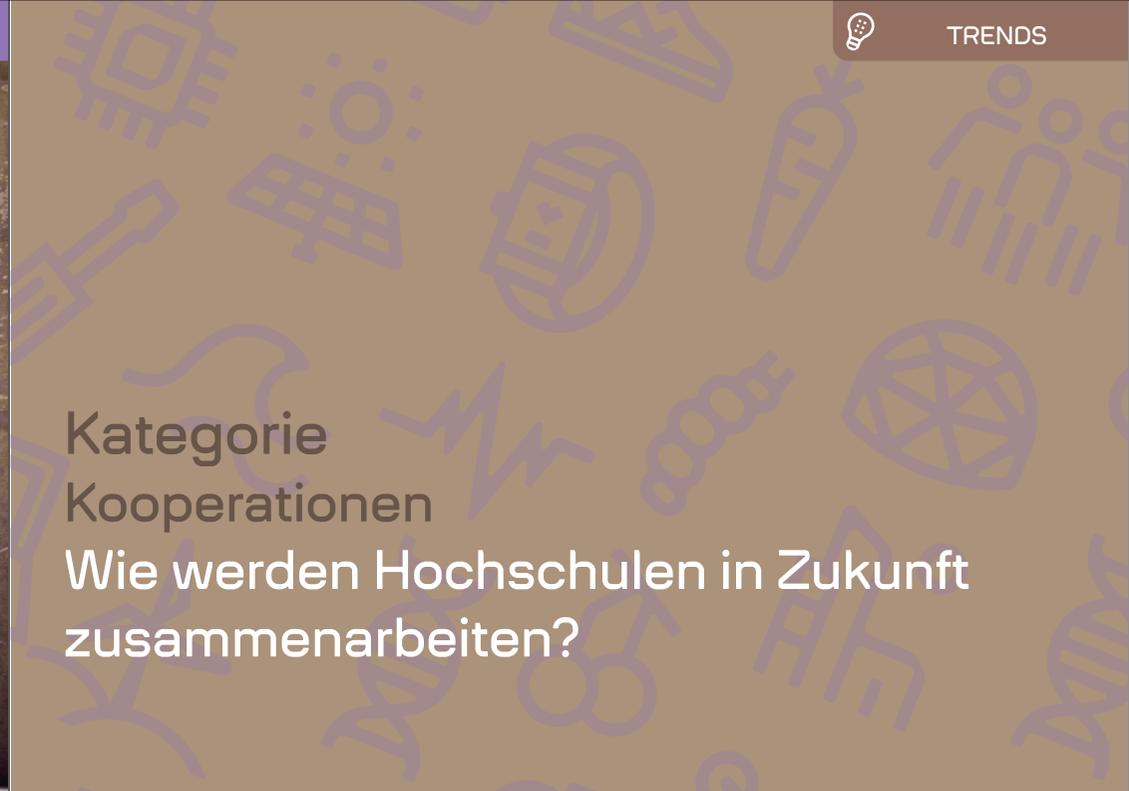
Auswirkungen des Trends

Die systematische Einbindung von Hochschulen in gesellschaftliche Diskurse kann deren Relevanz und Akzeptanz erhöhen. Die dafür notwendigen Veränderungsprozesse werden von den Betroffenen unterschiedlich erlebt und bewertet.



Gesellschaftsdialog  
Pseudodialog

Foto: Shane Devlin on Unsplash

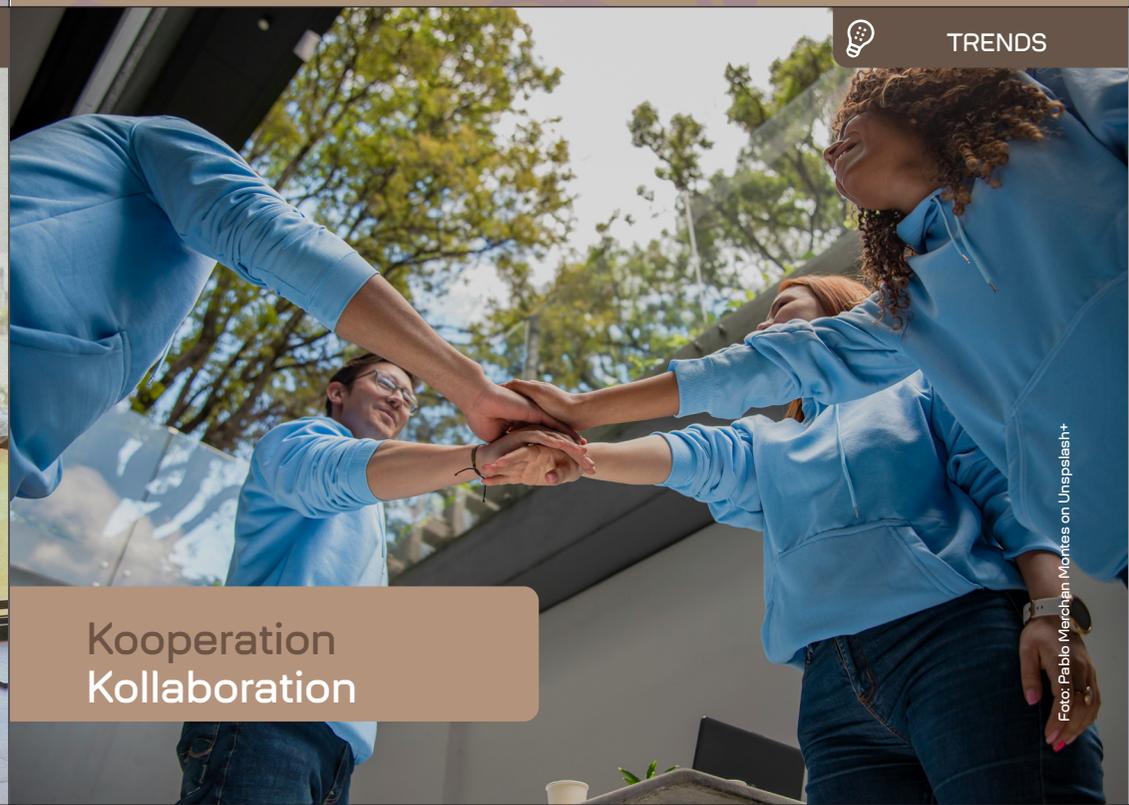


Kategorie  
Kooperationen  
Wie werden Hochschulen in Zukunft  
zusammenarbeiten?



Kooperation  
Keine

Foto: Fakhr Lazraqji on Unsplash



Kooperation  
Kollaboration

Foto: Pablo Merchán Montes on Unsplash+



## Hochschulübergreifende Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit zwischen Hochschulen ermöglicht es, Ressourcen effizienter zu nutzen, Synergien zu schaffen und innovative Lösungen zu entwickeln, die durch eine einzelne Hochschule kaum erreichbar sind. Gleichzeitig stehen Hochschulen im Wettbewerb und Wettstreit um Studierende und um Ressourcen wie zum Beispiel Forschungsmittel.

Die Zusammenarbeit von Hochschulen hat keine lange Tradition. Heute sind es insbesondere finanzielle Anreize und die zunehmende Komplexität von Fragestellungen, die eine hochschulübergreifende Zusammenarbeit forcieren.

Wie arbeiten Hochschulen in Zukunft zusammen? Die Trends zeigen dir einige mögliche Entwicklungen ...



## Gesellschaftsdialog: Pseudodialog

In Zukunft geben Hochschulen vor, gesellschaftlichen Akteur:innen auf Augenhöhe zu begegnen.

In Zukunft werden gesellschaftliche Akteur:innen in Forschungsprozesse integriert. Wissenschaftler:innen dominieren den Forschungsprozess und geben Forschungsfragen vor. Die Rolle der außerwissenschaftlichen Projektbeteiligten liegt primär in der Generierung und Erfassung von Daten, die für die Beantwortung der Forschungsfragen erforderlich sind.

Auswirkungen des Trends

Da gesellschaftliche Akteur:innen Einblicke in wissenschaftliche Prozesse gewinnen, können sich deren Einstellungen gegenüber Wissenschaft verändern. Die Tatsache, dass der Forschungsprozess nicht mitgestaltet werden kann, wird von den Betroffenen unterschiedlich erlebt und bewertet.



## Hochschulübergreifende Kooperation: Kollaboration

In Zukunft pflegen Hochschulen eine intensive Zusammenarbeit.

Hochschulen bündeln ihre Kräfte, indem sie systematisch kollaborieren. Die co-kreative Zusammenarbeit umfasst alle Handlungsfelder und wird durch die Nutzung sämtlicher zur Verfügung stehender technologischer Hilfsmittel unterstützt.

Auswirkungen des Trends

Durch das Zusammenwirken der unterschiedlichen Potentiale der beteiligten Hochschulen können diese optimal genutzt werden. Diese intensive Form der Zusammenarbeit ist mit erheblichen Veränderungen verbunden, die von den betroffenen Akteur:innen unterschiedlich bewertet und erlebt werden.



## Hochschulübergreifende Kooperation: Keine

In Zukunft finden keine hochschulübergreifenden Kooperationen statt.

In Zukunft fokussieren Hochschulen auf Eigenständigkeit und Wettbewerb mit dem Ziel, sich zu isolieren, zu positionieren und zu profilieren. Forschungs- und Bildungsziele werden unabhängig voneinander festgelegt und umgesetzt. Es werden vertragliche und/oder technologisch unterstützte Schutzmechanismen eingeführt, die den Verlust von Erkenntnissen oder deren Transfer zu anderen Hochschulen verhindern.

Auswirkungen des Trends

Hochschulen können ihr Profil schärfen. Die Auswirkungen, die sich durch das Verhindern von Synergien ergeben, sind vielfältig. Hochschulangehörige bewerten und erleben diese Entwicklung auf unterschiedliche Art und Weise.



Kooperation  
Konzentration

Foto: Yash Raut on Unsplash

Kooperation  
Fallweise Projekte

Foto: Getty Images on Unsplash



## Hochschulübergreifende Kooperation: Fallweise Projekte

In Zukunft pflegen Hochschulen lose Kooperationen.

Hochschulen arbeiten trotz grundsätzlicher Konkurrenz fallweise auf der Grundlage gemeinsamer Nutzenüberlegungen zusammen. Sie führen gelegentlich gemeinsame Projekte durch, insbesondere dann, wenn sie sich Vorteile in Bezug auf Renommé oder Budget erhoffen. Kooperationen sind durch finanzielle Anreize wie Forschungsförderungen oder die Aussicht auf Erkenntnisgewinn, beispielsweise durch den Zugang zu Wissen anderer Hochschulen, motiviert.

Auswirkungen des Trends

Die Zusammenarbeit kann fallweise zu einer effizienten Nutzung von Ressourcen und Fachwissen, aber auch zu Fragmentierung führen. Durch fehlende strategische Ausrichtung kann Innovationspotenzial ungenützt bleiben.



## Hochschulübergreifende Kooperation: Konzentration

In Zukunft ist keine hochschulübergreifende Zusammenarbeit mehr notwendig.

Vormals autonome Hochschulen sind zu einer zentralen nationalen Hochschulinstitution zusammengeschlossen worden, die hierarchisch geführt wird. Den unterschiedlichen Standorten werden thematische Schwerpunkte zugewiesen, die zusammengefügt einem ‚großen Ganzen‘ dienen. Auf nationaler Ebene wird den Hochschulen ein klarer Masterplan vorgegeben, zu dessen Erfüllung alle Hochschulstandorte verpflichtend ihren Beitrag leisten müssen.

Auswirkungen des Trends

Die Hochschullandschaft wird gewissermaßen monoton. Hochschulen verlieren ihre Autonomie und Wissenschaftler:innen ihr Recht auf Freiheit von Forschung und Lehre. Die Veränderungen werden von den betroffenen Akteur:innen unterschiedlich bewertet und erlebt. Konkrete gesellschaftliche Auswirkungen hängen von der Zielsetzung und Gestaltung des Masterplans ab.