CHE
Centrum für Hochschulentwicklung

STRATEGIEENTWICKLUNG AUF DEM WEG ZUR AUTHENTISCHEN HOCHSCHULE

Prof. Dr. Frank Ziegele

1. Oktober 2025

CHE
Centrum für Hochschulentwicklung

WENN EINE UNI AN DER STRATEGIE ARBEITET, IST ES WICHTIG,...

... zu wissen, was um sie herum passiert.

... zu wissen, wer sie ist und was sie mitbringt.

... neben der Arbeit an Zielen im 3-5-Jahres-Horizont auch im Blick zu haben, wohin sich das Profil längerfristig (z.B. 10 Jahre) entwickeln soll.

WELCHE GEWISSHEITEN LÖSEN SICH AUF, WELCHE NEUEN TRENDS UND CHANCEN ENTSTEHEN?

(FOKUS LEHRE UND LERNEN)

CHE
Centrum für Hochschulentwicklung

SICH AUFLÖSENDE GEWISSHEITEN IM HOCHSCHUL-SYSTEM UND DAHINTER STEHENDE TRENDS (BSP.)

Akademische Bildung ist etwas grundlegend anderes als berufliche Bildung und strikt von ihr getrennt

↓

Durchlässige Bildungswege, die Wissenschaftlichkeit und Praxisbezug kombinieren

Hochschulbildung ist biografisch als zusammen-hängende Phase zwischen Schule und Beruf verortet

↓

Wunsch nach lebenslangen, flexiblen und individuellen Bildungsbiographien

Ein Studium zielt auf einen großen Abschluss ab (Bachelor, Master, Staatsexamen). Alles andere zählt als Studienabbruch

↓

Boom von Zertifikatskursen, Teilabschlüssen, lebenslange „Stackability“

CHE
Centrum für Hochschulentwicklung

SICH AUFLÖSENDE GEWISSHEITEN IM HOCHSCHUL-SYSTEM UND DAHINTER STEHENDE TRENDS (BSP.)

Lehre findet analog und synchron statt. Der Hochschulbetrieb ist ohne Hörsaal, Seminarraum oder Bibliothek nicht vorstellbar

↓

Agile Gestaltung von Lernumgebungen, angelehnt an Lehr-/ Lernstrategie, Wunsch nach zeitlicher und räumlicher Flexibilität (online – digital – asynchron), teilw. Verlagerung in virtuellen Online-Campus

F&L sind die beiden Kernaufgaben einer HS. Bei Universitäten v.a. Forschung und Ausbildung des wiss. Nachwuchses, bei HAW v.a. Lehre und Praxisorientierung

↓

Third Mission wird immer wichtiger, Unterscheidung Universität – HAW schwindet, Hochschulprofile differenzieren sich aus

Studienangebote und Hochschulen selbst sind in fachliche Disziplinen (Fakultäten, Fachbereiche) gegliedert

↓

Disziplinenübergreifende Studienangebote, inter-/ transdisziplinäre Forschung, eine Binnenorganisation, die Querverbindungen befördert

Lehre vermittelt im Kern relevantes fachliches Wissen

↓

Bedeutung von Future Skills, Bedarf nach Lernbegleitung und überfachlichen Kompetenzen

WELCHE ZUKUNFTSBILDER KÖNNTEN FÜR DIE UNI 2035 ENTSTEHEN, WENN MAN DIE TRENDS EXTRAPOLIERT?

(AUSWAHL)

CHE Centrum für Hochschulentwicklung

DER REGIONALE MOTOR

Zielt auf Fachkräfteversorgung, Transfer, Weiterbildung und/oder soziales Engagement in der Region

Interagiert mit öffentlichen und privaten Partnern im regionalen Innovationsökosystem

Third Mission und regionale Präsenz ausgeprägt, orientiert am Bedarf

Verzahnte Bildungsangebote (Bildungscampus, duales Studium...)

CHE
Centrum für Hochschulentwicklung

DIE LERNKONZEPT-HOCHSCHULE

Übergreifendes Lernkonzept wird in partizipativem Prozess erarbeitet und weiterentwickelt, besondere Formate

Lehr-Lern-Ansatz ist identitätsstiftend für Lehrende wie Studierende

Gestaltet Lernräume als Orte sozialer Begegnung und interaktiven Lernens

Schafft Servicestrukturen für Lehre und Digitales und „Ehre für die Lehre“

CHE
Centrum für Hochschulentwicklung

DIE ONLINE-HOCHSCHULE FÜR BERUFSTÄTIGE

Flexibel in jeder Hinsicht, Nachfragerbedürfnisse im Fokus

Nutzt Digitalisierung konsequent und effizient

Chatbots, digitale Lehr-Lernmaterialien und -räume, KI, persönliche Video-Beratung und flexible Studien- und Arbeitsmodelle prägen Hochschule

Ermöglicht Hochschulzugang ohne Abitur, erkennt außerhochschulisch erworbene Kompetenzen an

CHE
Centrum für Hochschulentwicklung

DIE INNOVATIONSHOCHSCHULE

IUSA Innovations-Universität Schleswig-Anhalt
Die Innovationshochschule

Durchlässigkeit für beruflich Gebildete ★★★☆☆	Bedeutung der Future Skills ★★★★☆
Flexibilität im Studium ★★★★☆	Kooperation mit regionalen Unternehmen ★★★★☆
Anteil Online-Lehrveranstaltungen ★★★★☆	Interdisziplinäre Aktivitäten ★★★★☆
Übergreifende Lehr-/Lernstrategie ★★☆☆☆	Internationale Vernetzung ★★☆☆☆

Kernanliegen: Innovationen schaffen, sich selbst ständig neu erfinden

- Veränderungsfähigkeit als wichtiges strategisches Ziel, Pioniergeist
- Foresight-Kompetenz und Selbstwirksamkeit der Organisation
- Dynamische, projektorientierte Strukturen, agiles Management
- Third Mission und Transfer im Fokus, techn. und soziale Innovation, Entrepreneurship, gesellschaftl. Impact
- Große Experimentierräume (auch für Studis), Erschließung neuer Felder

CHE
Centrum für Hochschulentwicklung

DIE ALLIANZ-HOCHSCHULE

Universität für Netzwerke und Allianzen UNA
Die Allianz-Hochschule

Durchlässigkeit für beruflich Gebildete ★★★☆☆	Bedeutung der Future Skills ★★★☆☆
Flexibilität im Studium ★★★★★	Kooperation mit regionalen Unternehmen ★★★★☆
Anteil Online-Lehrveranstaltungen ★★★☆☆	Interdisziplinäre Aktivitäten ★★★★☆
Übergreifende Lehr-/Lernstrategie ★☆☆☆☆	Internationale Vernetzung ★★★★★

Kernanliegen: Mehr Zugang, Qualität und Innovation im Hochschulsystem durch geteilte Ressourcen, gemeinsame Programme und Projekte und strategische Partnerschaften

Vielfätige strategische Positionierung in Netzwerken (regionale oder themen-bezogene Allianz, European University Alliance, etc.), diverse Rechtskonstrukte

Erschließt gemeinsam mit anderen HS neue Tätigkeitsfelder und Zielgruppen (z.B. Weiterbildung)

Bringt Akteure zusammen für kollaborative Produkte (Joint Degrees, Joint Publications, Forschungscluster, etc.)

Shared resources, gemeinsame Services, economies of scale

CHE
Centrum für Hochschulentwicklung

DIE FUTURE-SKILLS-HOCHSCHULE

Future Skills sind der Kern, die fachliche Anwendung ist die Vertiefung

Fokus auf weiterbildenden Master-Studiengängen und berufsbegleitendem Studium

Zugang durch beliebig disziplinären Bachelorabschluss

Flexible Organisationsstruktur und innovative Lernsettings

CHE
Centrum für Hochschulentwicklung

DIE GUIDANCE-HOCHSCHULE

Fördert und plant unterschiedliche (Bildungs-) Biografien, legt Wert auf sozialen Aufstieg

Passt Lerninhalte und –wege individuellen Anforderungen und Vorerfahrungen an, garantiert Stackability von Lernmodulen

Begleitet Studierende durch den Lernprozess mit Coaches, Lehrenden als Supervisor*innen, und mit KI-Bots

CHE
Centrum für Hochschulentwicklung

DIE CHALLENGE-HOCHSCHULE

- Forschung und Studienprogramme themenbezogen und interdisziplinär
- Strategie setzt auf Forschungs-ergebnisse und Fachkräfte für Transformation
- Third mission, service learning, themenbezogene Netzwerke
- Professionelle Wissenschaftskommu-nikation, Stärkung von Zuversicht
- Konsequente Matrixstruktur, Schools als disziplinäre Heimaten

CHE
Centrum für Hochschulentwicklung

Meine Hochschule
Wie sieht unser Profil aus?

Durchlässigkeit für beruflich Gebildete ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

Bedeutung der Future Skills ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

Flexibilität im Studium ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

Kooperation mit regionalen Unternehmen ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

Anteil Online-Lehr-veranstaltungen ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

Interdisziplinäre Aktivitäten ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

Übergreifende Lehr-/Lernstrategie ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

Internationale Vernetzung ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

Kernanliegen:

Hochschule Tupfbalding
Der regionale Motor

Karriereturbo-Hochschule NRW
Die Online-Hochschule für Berufstätige

Durchlässigkeit für beruflich Gebildete
Bedeutung der Future Skills
Flexibilität im Studium
Kooperation mit regionalen Unterne
Anteil Online-Lehr-veranstaltungen
Interdisziplinäre Aktivitäten
Übergreifende Lehr-/Lernstrategie
Internationale Vernetzung

Kernanliegen: Über digitale Angebote zeitl räumlich flexible Angebote für berufsbeg des Studium und lebenslanges Lernen sc

YourUniversity Saxonia
Die Guidance-Hochschu

Durchlässigkeit für beruflich Gebildete
Bedeutung Future Ski

International Climate Sav
Die Grand Challenge

Durchlässigkeit für beruflich Gebildete
Flexibilität im Studium
Anteil Online-Lehr-veranstaltungen
Übergreifende Lehr-/Lernstrategie
Bede Futu
Koop regionale
Interdisziplinäre Aktivitäten
Internationale Vernetzung

Kernanliegen: In einem internationalen Zu menschluss von Hochschulen interdisziplinär Herausforderungen unserer Zeit bearbeiten.

Übergreifende Lehr-/Lernstrategie
Internationale Vernetzung

Kernanliegen: Sich als HAW mit herausrag angewandter Forschung und enger Vernetzung mit Partnerunternehmen profilieren.

PBL-University Maastrichthofen
Die Lernkonzept-Hochschule

Durchlässigkeit für beruflich Gebilde

rfunken Universi
che Universität

Bedeutung der Future Skills
Kooperation m regionalen Unt
Interdisziplinä Aktivitäten
Internationale Vernetzung

Kernanliegen: Über eine Fusion europä Universitäten mit gemeinsamem virtuellem Campus die europäische Identität stärken.

Hochschule für alle Bildungswege Stuttheim
Das Tertiäre Bildungsinstitut

Durchlässigkeit für beruflich Gebildete
Bedeutung der Future Skills
Kooperation mit regionalen Unternehmen
Interdisziplinäre Aktivitäten
Internationale Vernetzung
akademische ammenbringen ermöglichen.

Dual Mode-University Berlin
Die Blended University

Durchlässigkeit für beruflich Gebildete
Bedeutung der Future Skills
Flexibilität im Studium
Kooperation mit regionalen Unternehmen
Anteil Online-Lehr-veranstaltungen
Interdisziplinäre Aktivitäten
Übergreifende Lehr-/Lernstrategie
Internationale Vernetzung

Kernanliegen: Eine Mischung von Online- und Campus-Komponenten als übergeordnetes Kennzeichen der ganzen Hochschule etablieren.

WIE STEHT DIE UDE ZU DIESEN ZUKUNFTSBILDERN?

CHE
Centrum für Hochschulentwicklung

MENTIMETER-ABFRAGE

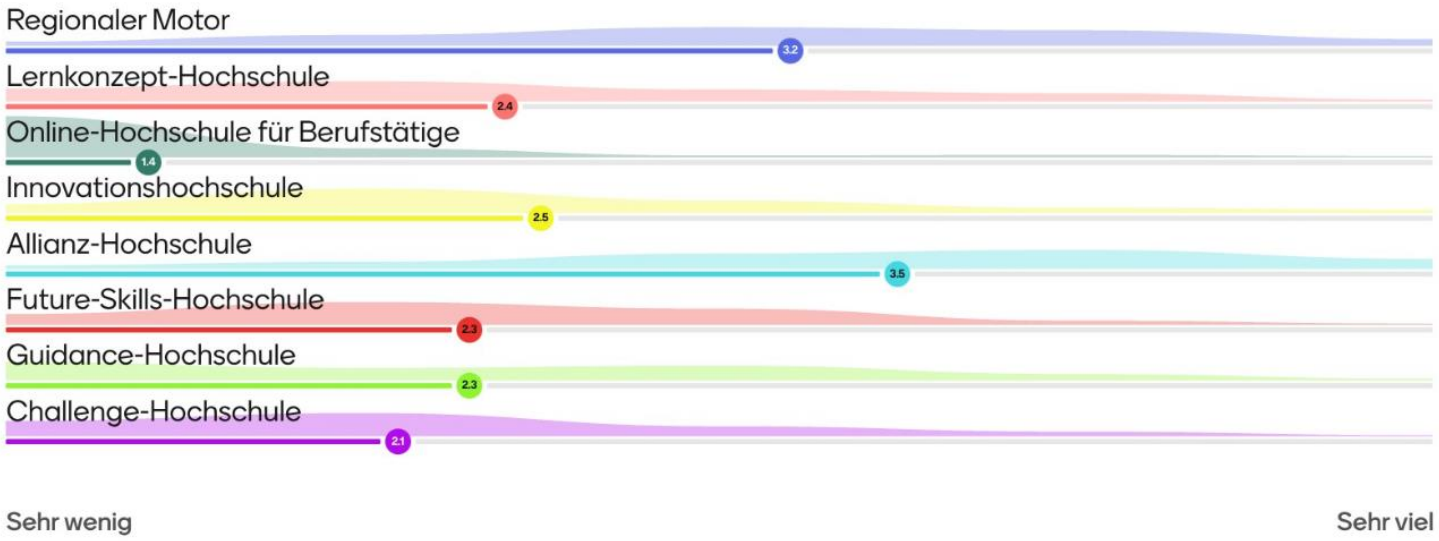
Wieviel XY-Hochschule steckt heute schon in der Universität Duisburg-Essen?

(Regler: sehr wenig – sehr viel)

CHE Centrum für Hochschulentwicklung

ERGEBNISSE DER MENTIMETER-ABFRAGE

Wieviel XY-Hochschule steckt heute schon in der UDE?



11 94

CHE
Centrum für Hochschulentwicklung

DIE REALITÄT WIRD EINE MISCHUNG DER ZUKUNFTSBILDER SEIN

- Zukunftsbilder wurden bislang **eindimensional** gedacht, und es gibt natürlich weitere Optionen
- Realität als stimmige (und priorisierende!) **Kombination**
- **Beispiele**:
  - Lernkonzept-Hochschule im Bachelor + Themenprofil in der Forschung
  - Guidance-Hochschule in der Weiterbildung + interdisz. Themenprofil (Challenge) im Master
  - Innovationshochschule + regionaler Motor
  - Allianz-Hochschule + Challenge-Orientierung

WAS BEDEUTET DAS FÜR EINE LEHR-LERN-STRATEGIE?

CHE
Centrum für Hochschulentwicklung

DURCH PROFILBEZUG WEG VON DER BELIEBIGKEIT DER STRATEGIE

Qualitätsanspruch universitärer Bildung

Universitäre Bildung ist ein **elementarer Bestandteil von Wissenschaft**. Sie befähigt Studierende, wissenschaftlich zu denken, methodisch geleitet zu forschen und wissenschaftliche Erkenntnisse in ihrem Lebens- und Berufsweg nutzbar zu machen. Dabei stehen **kritisches Denken** und die **Motivation, Neues zu lernen**, im Zentrum – auch **über Fachgrenzen hinweg**. Ziel der Universität XY ist ein Höchstmaß an Qualität der wissenschaftlichen Leistung von Lehrenden und Lernenden.

Ein **offener Austausch** zwischen Lehrenden und Lernenden und eine **vertrauensvolle Atmosphäre** fördern logisches und selbstbestimmtes Denken, ermöglichen **Perspektivwechsel** und bilden die Grundlage für Freude am gemeinsamen Lernen und Forschen. Gute Lehre steigert das Urteilsvermögen, das alle Teilhabenden dazu befähigt, **Verantwortung** für sich selbst und andere zu **übernehmen**. So leistet die Lehre an der Universität XY zudem einen Beitrag zu einer ganzheitlichen Persönlichkeitsentwicklung und macht ihren hohen Qualitätsanspruch sichtbar.

CHE
Centrum für Hochschulentwicklung

MÖGLICHE ASPEKTE DER LEHR-LERN-STRATEGIE IN VERBINDUNG MIT DEN ZUKUNFTSBILDERN

- **Profilbezogene Bildungsziele** (regionaler Motor, Challenge, Future Skills, Innovation)
- **Serviceansprüche** für Zielgruppen je nach Profil
- Prägende **Querschnittselemente** über die Studiengänge hinweg (Entrepreneurship, Service Learning, Challenge-based Learning, AI literacy, Lernfabriken, usw.)
- Regelungen und Prozesse zur reibungslosen **Individualisierung** von Lernbiographien
- Selbstverständnis und Qualifikation der **Lehrenden** (z.B. Coaching von Lernbiographien für die Guidance-Hochschule)
- Spezifizierung von **Buzzwords** (z.B. forschungsorientiertes Lernen: interdisz. Projekte oder Research Hackathons in der Challenge-Hochschule, Citizen Science beim regionalen Motor, usw.)

CHE
Centrum für Hochschulentwicklung

UNI TWENTE: HOCHSCHULWEITES BACHELORKONZEPT

- „**New Engineer**": Technik, Naturwissenschaften, Sozialwissenschaften
- **Persönlicher Entwicklungsplan**: Wahl des Lehrplans durch die Studierenden (+ Selbstbewertungsbericht)
- **Projektbasierter Ansatz** (Projekte, bis zu einem ganzen Semester)
- "**Woche der Inspiration**" mit außergewöhnlichen Vorlesungen

Twents Onderwijs Model (TOM)

vision on teaching, students must learn to function in three roles to achieve this: being a researcher, a designer, and an organizer.
The best way to learn this is by taking on these roles in the curriculum by working on projects as soon as possible. Throughout their studies, students can discover which roles suites them best. They become adept in a certain field of learning, but will also discover where their true strengths are lying - professionally and personally.

Semester 2: Sustainable systems

The project for the second semester will be Sustainable Systems. Energy engineering, and Multidimensional Calculus & Optimization will be given in the Science & Math domain. The Social Sciences will cover Organizational Change, Emerging Technologies & Innovative Societies. Next to these courses you will have the freedom to choose your own courses. These courses are called Electives. They can be offered by University College Twente, but you can also choose to take courses from other studies at the University of Twente or even from other Universities.

Semester 3: Living under Extreme Conditions

Semester three will be focused around the project: Living under Extreme Conditions. For Science & Math you will do Lab work & Experimentation and Material Sciences. Next to that Ethics and Research Methodology & Experimentation will be given in the Social Sciences domain. Also in this semester you can choose your own Electives.

HNEE: AUSRICHTUNG AUF NACHHALTIGKEIT ALS PROFILKERN

Nachhaltigkeitsgrundsätze prägen HNEE nach innen und außen

- Förderung einer nachhaltigen Entwicklung und Organisation innerhalb der HNEE
- Förderung einer nachhaltigen Entwicklung in der Gesellschaft - von der regionalen bis zur globalen Ebene
- Nachhaltigkeit als Gestaltungs- und Lernaufgabe

Wir leben und gestalten Nachhaltigkeit in Lehre, Forschung, Transfer und Verwaltung. Unser zentrales Anliegen ist die Nachhaltigkeitstransformation der Gesellschaft und Hochschulen voranzutreiben. Mit unserer wissenschaftlichen Expertise stellen wir uns gesellschaftlichen Herausforderungen und arbeiten anwendungsorientiert an zukunftsweisenden Nachhaltigkeitsinnovationen.

Wir wollen ein gutes Vorbild sein. Für alle internen Prozesse haben wir uns strenge Umweltziele gesetzt und uns zu hoher Transparenz verpflichtet. Der Betrieb der Hochschulstandorte und das tägliche Miteinander gestalten wir so umweltschonend wie möglich.

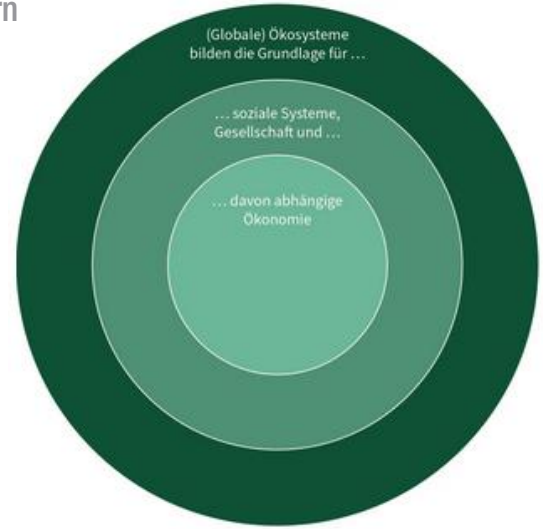
Bei uns lernen Studierende in zukunftsrelevanten → Studiengängen aus den Bereichen Naturschutz, Waldwirtschaft, Ökolandbau, nachhaltige Wirtschaft, Holzbau, nachhaltiges Tourismusmanagement und Anpassung an den Klimawandel. Immer in kleinen Gruppen und in persönlicher Atmosphäre.

Unser Slogan lautet deshalb:

Zukunft nachhaltig gestalten – gemeinsam, ganzheitlich, entschlossen.

Reform der Binnenstruktur zu **Matrix-struktur** mit Schools und Departments

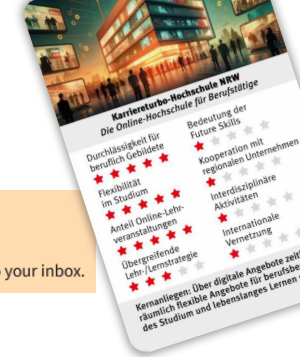
- **Interdisziplinäre** Zusammenarbeit fördern
- **Synergien** schaffen
- **Innovation** und **nachhaltige Entwicklung** fördern



Systemisches Nachhaltigkeitsverständnis der HNEE

CHE
Centrum für Hochschulentwicklung

IU: FLEXIBILISIERUNG FÜR BERUFSTÄTIGE IN ALLE RICHTUNGEN



INTERNATIONAL UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Want to know more about our online degrees?

Tell us what programme you're interested in, and we'll send your personalised info material right to your inbox.

Räumliche und zeitliche Flexibilität mit einem hohen Grad der Personalisierung

Asynchronous Learning

As an IU student, you're at the wheel: **you decide when, where and how** often you want to study. Build your own weekly schedule with our distance learning degrees.

Online Exams

When we say 100% online studies, we mean **100% online studies**: that includes your exams. Thanks to our digital examination partner, you can take your end-of-module exam at any time you want, from the comfort of your home.

Independent, Not Alone

Just because you have complete freedom in how you study, doesn't mean you'll have to be on your own. As a student, you'll be a part of our **international IU community**, and have access to numerous online events – and support channels.

Full-time

Perfect for students who want to hit the ground running and shorten the period of study by increasing their studying pace.

2 available models

- Online studies
- On campus

Part time I

Excellent for talented all-rounders who want to give their studies everything they've got while holding down a job and keeping down their monthly costs at the same time.

1 available model

- Online studies

Part time II

Ideal for students who would like to take their time completing their course on top of their job and everyday life and keep down the monthly costs of their studies.

1 available model

- Online studies

Choose your suitable study model

On Campus Learning at IU

MyStudies: Blended Learning in Germany

IU's on-campus degree programmes,

Offered in our unique **myStudies** format,

Are an **upgraded** version of traditional studies.

Read on to learn what that means.

Anerkennung beruflich erworbener Kompetenzen

Benefit from your years of experience

Recognition of Prior Learning (RPL): Your Path to a Master's/MBA Without a Bachelor's.

EIN WEG DURCH DIE VIELFALT DER MÖGLICHKEITEN: AUTHENTISCHE HOCHSCHULEN

CHANCEN SICH AUFLÖSENDER GEWISSHEITEN

Veränderungen als **Chance** nutzen, statt als Bedrohung sehen.

Aufgreifen, was zur Hochschule passt, sich damit positionieren, **in der Veränderung bei sich bleiben** (authentisch sein als dynamisches Konzept).

Die Veränderungen **gestalten** und **prägen**, als Vorreiter agieren.

Eine einzelne Hochschule kann **nicht** allen Anforderungen gerecht werden, **alles machen** und alle Probleme lösen.

CHE
Centrum für Hochschulentwicklung

„AUTHENTISCHE HOCHSCHULE“ ALS GEMEINSAMER KERN DER HOCHSCHULEN DER ZUKUNFT

Klarheit schaffen (Profil)

Fokus auf Aufgaben, Themen, Formate, Zielgruppen, Klammer für Teilstrategien

+

Identität leben (Kultur)

Profil in Grundüberzeugungen, Organisation und Alltag verankern

+

Relevanz zeigen (Gesellschaft)

Trends aufgreifen, Lösungen anbieten, begründete Zuversicht vermitteln

= authentische Hochschule

CHE
Centrum für Hochschulentwicklung

FRAGEN, DIE MAN SICH STELLEN SOLLTE

1. **Fahrstuhlstory**: Können wir in 30 Sekunden erklären, was unsere Hochschule besonders macht?
2. **Schwerpunktsetzungen**: Haben wir klare Prioritäten bei Aufgaben, Themen oder Zielgruppen?
3. **Identität**: Spiegelt sich unser Profil in Kultur, Werten und im gelebten Alltag wider? Haben wir eine Klammer für die Teilstrategien?
4. **Trends**: Wissen wir, welche Veränderungen unser Handeln herausfordern und woran wir bewusst festhalten?
5. **Zuversicht**: Tragen wir aktiv dazu bei, Orientierung und Optimismus in unsicheren Zeiten zu geben?

WEITERE FRAGEN, DIE MAN SICH STELLEN KÖNNTE

Eine Checkliste mit 21 tiefergehenden Reflexionsfragen zu Hochschulprofil, -identität und -authentizität finden Sie im Buch **Die authentische Hochschule**, Kapitel VII, S.183-184. (Download kostenlos)

CHE
Centrum für Hochschulentwicklung

PROF. DR. FRANK ZIEGELE

frank.ziegele@che.de

+49 5241 9761-24

https://www.che.de/download/authentische-hochschule/

LinkedIn https://de.linkedin.com/in/frank-ziegele

CHE
Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung GmbH