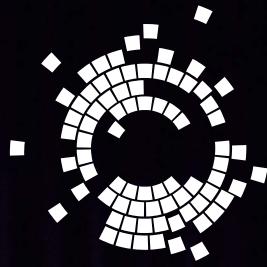




INSIGHTS 2025

Hochschulforum Digitalisierung





Hochschulforum Digitalisierung



Inhaltsverzeichnis

Agora [Zukunft] in a nutshell 7

Einleitung 8

Vom Framework zur Anwendung: Wie fördern Hochschulen Zukunftskompetenzen?

10

Gut Lehren und Lernen: Wie bringen wir innovative (digitale) Lehre in die Breite?

14

Change-Agent AI: Wie verändert KI das Lernen, Lehren und Bewerten?

18

Technology, Tools & Access: Wie bauen Hochschulen eine sinnvolle KI-Infrastruktur auf?

22

Zwischen (Un)Abhängigkeit und Effizienz: Wie erreichen wir gemeinsam digitale Souveränität?

26

Kooperation weiterdenken: Wie kann (hochschul-)übergreifende Zusammenarbeit besser gelingen?

30

**Partizipation und Führung: Wie kann
Change Management Wirkung entfalten?**

34

**Gutes Personal entwickeln: Wie gewinnen,
halten und qualifizieren Hochschulen die
Gestalter:innen der Zukunft?**

40

**Demokratie und Wissenschaft unter
Druck: Wie bleiben Hochschulen relevante
Gestalter:innen?**

46

**Wo Zukunft wächst: Wie fördern wir Hochschulen
als Innovations-Ökosysteme?**

50

Ausblick **56**

Vorwort



Liebe Community,

Kooperation ist die neue Konkurrenz – und alle sind verantwortlich, die digitale Transformation gemeinsam zu gestalten.

Mit der Agora [Zukunft] hat das HFD einen neuen Prozess geschaffen, in dem alle beteiligten Statusgruppen dazu beitragen, virulente Zukunftsfragen zu identifizieren, innovative Lösungen zu entwickeln und wirkungsvolle Impulse in die Praxis zu tragen.

Die Insights 2025 bündeln die Diskussionen des Agora-Events. Sie beruhen auf Einschätzungen und Erfahrungen von engagierten Sta-

keholdern aus der Hochschulpraxis und Hochschulpolitik aus ganz Deutschland, die hier engagiert zusammengewirkt haben.

Die Insights verstehen sich nicht als wissenschaftliche Studie, sondern als Spiegel aktueller Herausforderungen, Denkanstöße und gemeinsamer Suchbewegungen. Sie laden zur Weiterarbeit ein: zu Diskussion, Widerspruch, Ergänzung – und zur gemeinsamen Entwicklung neuer Ansätze.

Wir sagen Danke! Für das Zusammenwirken und Ermöglichen der ersten Agora [Zukunft]! Für das Aufgreifen der vorliegenden Zwischenergebnisse und Ideen! Und für die Unterstützung und Bereitschaft, mit uns neue Wege zu gehen!

Die Gestaltungsräume und Handlungsansätze für ein zukunftsfähiges Hochschulsystem liegen in unseren Händen und es gibt viel – gemeinsam – zu tun!

Herzlich Ihr
Oliver Janoschka

Das Hochschulforum Digitalisierung

Als bundesweiter Think-&-Do-Tank führt das Hochschulforum Digitalisierung (HFD) eine breite Community rund um die Digitalisierung in Studium und Lehre zusammen. Entwicklungen werden sichtbar und innovative Lösungsansätze erprobt. Dazu werden Akteure und Akteurinnen aus Hochschulen, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft vernetzt, begleitet und beraten. Das 2014 gegründete HFD ist eine gemeinsame Initiative des Stifterverbandes (SV), des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) und der Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Gefördert wird es vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR).



**Hochschulforum
Digitalisierung**

Agora [Zukunft] in a nutshell



Methodik und Einordnung

Umfrage und Event

Im Frühjahr und Sommer 2025 führte das HFD eine Befragung mit 320 Teilnehmenden durch. Ziel war es, Herausforderungen und Bedarfe rund um die digitale Transformation an deutschen Hochschulen zu identifizieren. Aus den Rückmeldungen entstanden 13 Problemfelder, die die Grundlage für den weiteren Prozess bildeten.

Herzstück des Agora-Prozesses war das Event am 9. September 2025 im silent green in Ber-

lin. Mehr als 200 ausgewählte Gestalter:innen aus Hochschulen, Landes- und Bundespolitik, Netzwerkorganisationen und Studierendeninitiativen arbeiteten dort in themenspezifischen Gruppen. Die Plätze waren bewusst kontingentiert, um eine ausgewogene Mischung der Rollen und unterschiedlichen Beteiligten sicherzustellen. Moderator:innen und Themenpat:innen begleiteten die Gruppen, die sich anhand vorher abgefragter Themenpräferenzen zusammensetzten. Innerhalb von



vier Stunden entwickelten sie konkrete kurz-, mittel- und langfristige Handlungsperspektiven für Hochschulen, Politik und Initiativen.

Anstelle klassischer Vorträge und Podien standen Workshops mit mehreren Arbeitsphasen im Mittelpunkt. Viele Gruppen entwickelten direkt umsetzbare Ideen, andere formulierten langfristige Entwicklungsansätze.

Einordnung der Ergebnisse

Die hier dargestellten Insights sind keine wissenschaftliche Studie, sondern Ausdruck eines breit angelegten Community-Prozesses. Sie basieren auf Rückmeldungen aus der Befragung und den Ergebnissen intensiver Gruppenarbeiten während der Agora [Zukunft].

Die Aussagen spiegeln die Perspektiven und Erfahrungen der Vertreter:innen unterschiedlicher Hochschulrollen wider. Sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern sollen Impulse setzen und Diskussionen anregen.

Damit dieser Prozess weitergeht, laden wir alle Interessierten ein, eigene Erfahrungen einzubringen: Teilen Sie Beispiele guter Praxis, Ergänzungen oder Diskussionsbedarfe zu den behandelten Problemfeldern.



hochschulforumdigitalisierung.de/agora-zukunft/insights-2025/



Vom Framework zur Anwendung:

Wie fördern Hochschulen Zukunftskompetenzen?

In der Umfrage wird betont, dass die digitale Transformation neue Kompetenzen und Haltungen bei Studierenden ebenso wie bei Lehrenden erfordert. Viele Befragte sehen eine bislang unzureichende Verankerung von Zukunftskompetenzen (Future Skills) sowie eines reflektierten Umgangs mit Daten und KI. Dauerhafte Konzepte und tragfähige Strukturen zur Vermittlung dieser Schlüsselkompetenzen gelten aus Sicht der Teilnehmenden als noch selten. Die strategische und curriculare Integration sowie die gezielte Qualifizierung aller Statusgruppen werden vielfach als zentral, aber bislang nicht ausreichend umgesetzt beschrieben.



Herausforderungen

Die folgenden Herausforderungen wurden auf Grundlage der Umfrageergebnisse identifiziert und im Workshop der Gruppe weiter geschärft:

- **Uneinigkeit & Unschärfe:** Unterschiedliche Definitionen von Zukunftskompetenzen, Gefahr der Beliebigkeit.
- **Heterogene Anforderungen:** Unterschiedliche Fachkulturen und Vorerfahrungen der Studierenden.
- **Didaktische Integration:** Unklar, wie Zukunftskompetenzen in Curricula eingebunden werden können; fehlende Formate und Unterstützung.
- **Institutionelle Verankerung:** Kaum strategische Ansätze, fehlende Anreizsysteme und unklare Zuständigkeiten.
- **Prüfung & Anerkennung:** Fehlende Verfahren zur Sichtbarmachung und Zertifizierung von Kompetenzen.
- **Ressourcen & Rahmenbedingungen:** Hoher Aufwand ohne ausreichende personelle, finanzielle oder gesetzliche Grundlagen.
- **Gesellschaftliche Erwartungen:** Druck durch den Arbeitsmarkt und Politik, Gefahr der Engführung auf Employability, Bedarf an normativen und demokratischen Dimensionen.

Entwicklungsperspektiven aus der Agora [Zukunft]

Folgende Ideen wurden im Rahmen des Workshops erarbeitet:

Reflexionsräume (z. B. „*Blind Dates*“)

Offene Begegnungsformate wie Kaffee-Treffen, Blind Dates oder digitale Matching-Angebote schaffen Räume, in denen Studierende, Lehrende und Mitarbeitende unabhängig von

Rolle oder Fachrichtung miteinander ins Gespräch kommen. Ziel ist es, Statusgrenzen abzubauen, den Dialog zu fördern und eine Kultur des Zuhörens zu etablieren.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
HFD & Initiativen	Pilotformate starten,		
Hochschulen	erste Feedback-Schleifen	Entwicklung von Matching-Tools, Einbindung in Strukturen	Institutionalisierung als dauerhafte Reflexionsformate

Agile Werkstätten

In zeitlich befristeten, interdisziplinären Werkstätten bearbeiten Teilnehmende gemeinsam Zukunftsthemen. Die Ergebnisse fließen sowohl in Curricula als auch in die Weiterentwick-

lung der Hochschule ein. Die offene Teilnahme aller Personengruppen – von Studierenden bis zur Verwaltung – fördert breitere Perspektiven und gemeinsame Verantwortung.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder			Rechtliche Rahmen für agile Curriculumentwicklung schaffen, Verfestigung in Strukturen
HFD & Initiativen		Jährliche „Curriculum Releases“ mit externer Beteiligung	
Hochschulen	Öffnung der Curriculumentwicklung, erste Experimente		Rechtliche Rahmen für agile Curriculumentwicklung schaffen, Verfestigung in Strukturen

Qualifizierung von Mitarbeitenden

Ein breites Weiterbildungsangebot für alle Menschen aus Lehre, Studium, Verwaltung und Leitung kombiniert Pflicht- und Wahlformate, die durch Anreize wie Badges, Zertifika-

te oder ECTS attraktiv gemacht werden. Damit wird die Qualifizierung systematisch gestärkt und durch die strategische Unterstützung der Hochschulleitung institutionell verankert.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
HFD & Initiativen		Übergreifende Fortbildungsangebote, Fortbildungspflichten, passendes Anerkennungssystem sicherstellen	HFD als Anbieter hochschulübergreifender Programme
Hochschulen	Hochschulleitungen setzen Impulse, Durchführung von Bedarfsanalysen, Erarbeitung rollen-spezifischer Konzepte für alle Hochschulangehörigen		

Lebenslanges Lernen strategisch verankern

Viele Hochschulen bieten bereits Weiterbildungsprogramme für unterschiedliche Lebensphasen an und arbeiten dabei mit Schulen, Zivilgesellschaft und Unternehmen zusammen. Es wurde jedoch deutlich, dass

diese Aktivitäten stärker koordiniert und aufeinander abgestimmt werden können. Ziel ist es, Weiterbildung als dauerhaften Bestandteil der Hochschulstrategie zu verankern und institutionenübergreifend wirksam zu vernetzen.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder		Rahmenbedingungen für hochschulübergreifende Kooperation und Anerkennung schaffen	Institutionalisierung von Angeboten, rechtliche Verankerung, Finanzierung sichern
Hochschulen	Leitbildentwicklung, Bedarfsanalysen	Einrichtung von Gremien, Awareness-Events, Anpassung von Studienplänen	



Wie bringen wir innovative (digitale) Lehre in die Breite?

Die Umfrage zeigt: Studierende starten mit sehr unterschiedlichen Voraussetzungen, Lehrende sehen sich mit fehlender Zeit, Anerkennung und Weiterbildung konfrontiert. Traditionelle Prüfungen passen oft nicht zu neuen Lehrformen, digitale Infrastrukturen gelten als uneinheitlich. Qualitätssicherung ist vorhanden, doch die Wirkung guter Lehre bleibt aus Sicht vieler schwer sichtbar. Zugleich werden digitale Konzepte als vielversprechend, aber noch zu wenig verbreitet beschrieben. Hochschulen sollten laut Befragung Strukturen schaffen, die Basiskompetenzen stärken, Lehrentwicklung anerkennen und erfolgreiche Ansätze nachhaltig verankern.

Herausforderungen

Die folgenden Herausforderungen wurden auf Grundlage der Umfrageergebnisse identifiziert und im Workshop der Gruppe weiter geschärft:

- **Digitale Infrastruktur:** Neue Lehrformate stoßen teilweise auf technische oder organisatorische Begrenzungen. Lehrende wünschen sich häufiger unterstützende, interoperable und zuverlässig verfügbare Systeme.
- **Qualifizierung:** Hochschuldidaktische Angebote werden als noch nicht in allen Bereichen ausreichend wahrgenommen, um digitale, technische und rechtliche Kompetenzen für innovative Lehrformate systematisch aufzubauen.
- **Anreize für Lehrende:** Innovationen in der Lehre entstehen vielfach aus persönlichem Engagement. Strukturelle Anerkennung – etwa über Karrierewege, Arbeitszeitmodelle oder institutionelle Wertschätzung – wird jedoch als nicht durchgängig verankert beschrieben. Projektlogiken erschweren eine nachhaltige Weiterentwicklung.
- **Unterschiedliche Lernvoraussetzungen:** Studierende bringen sehr unterschiedliche digitale und methodische Kompetenzen mit. Unterstützungsstrukturen, etwa Basiskurse oder modulare Förderangebote, sind nicht überall etabliert.
- **Begrenzte Wirkungsmessung:** Lehrqualität wird häufig über Zufriedenheit oder Noten erfasst. Modelle, die Lernprozesse, Kompetenzerwerb oder Innovationsgrade sichtbar machen, sind noch nicht flächendeckend implementiert.
- **Neue Prüfungsformate:** Innovative Lehrkonzepte benötigen konsistente Prüfungsformen. Die aktuelle Prüfungspraxis wird als nur teilweise passend für neue didaktische Ansätze beschrieben.
- **Mangelnde Skalierung:** Innovative Lehrformate bleiben häufig als Pilotprojekte begrenzt. Strategische und infrastrukturelle Voraussetzungen für eine breite Umsetzung gelten als ausbaufähig.

Entwicklungserspektiven aus der Agora [Zukunft]

Folgende Ideen wurden im Rahmen des Workshops erarbeitet:

„Fundamentalssemester“ für Flexibilisierung und Basiskompetenzen

Ein flexibles Grundlagensemester („Fundamentalssemester“) soll Basiskompetenzen in wissenschaftlichem Arbeiten, digitaler Bildung, Lernstrategien und gesellschaftlicher Reflexion vermitteln. Diagnostik von Lernständen, modulare Förderung und Peer-Learning

ermöglichen, unterschiedliche Vorkenntnisse auszugleichen und Heterogenität produktiv zu nutzen. Ziel ist eine gemeinsame Grundlage für selbstbestimmtes Lernen und Studierfähigkeit im digitalen Zeitalter.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder		Anpassung von Regelstudienzeit und Förderlinien prüfen	Institutionalisierung im Hochschulrecht, dauerhafte Finanzierung
HFD & Initiativen	Diskurse und Positionspapiere anstoßen, Bedarfe erheben	Good Practices bündeln, Austauschformate entwickeln	
Hochschulen	Pilotkurse erproben, Kompetenzdiagnostik starten	Grundlagensemester in Strategieprozesse einbinden, curriculare Abstimmungen vornehmen	Verfestigung als regulärer Studienbestandteil, Evaluation zur Weiterentwicklung



Lehrtandems und -trios

Fakultätsübergreifende Tandems oder Trios aus Lehrenden, Studierenden und Support-Angehörigen entwickeln gemeinsam innovative Lehrformate. Austausch- und Kooperationsräume wie Lunch-Talks, gemeinsame Projekte

oder Deputatsanrechnung stärken die Wertschätzung von Lehre und schaffen Raum für gemeinsames Lernen, Reflexion und Sichtbarkeit erfolgreicher Ansätze.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
HFD & Initiativen	Sichtbarkeit schaffen, Good Practices aufbereiten	Anerkennungssysteme unterstützen, Hochschulleitungen einbinden	Hochskalierung über Hochschulgrenzen hinaus begleiten
Hochschulen	Niedrigschwellige Pilotgruppen bilden	Deputatsanrechnung und institutionelle Anerkennung erproben	Verfestigung in Personal- und Organisationsentwicklung, flächendeckende Skalierung

Wirkungsnachweis in der Lehre

Lehrqualität soll jenseits von Prüfungsnoten erfasst werden. Dafür entwickeln Hochschulen Wirkmodelle und Kriterien, die Kompetenzerwerb, Innovationsgrad und Lernerfahrung abbilden. Die Einbindung aller Statusgruppen sowie die Integration in Qualitätsmanagement und Akkreditierung sichern Legitimation und Wirksamkeit. So wird Lehre zu einem sichtbaren Profilmerkmal der Hochschule.



Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder	Pilotprojekte politisch fördern		Nachhaltige Finanzierung und rechtliche Verankerung in Qualitätssicherung
HFD & Initiativen	Kernkonzept entwickeln, Diskurse initiieren, erste Modelle in Pilotprojekten erproben	Austausch zu Modellen und Indikatoren begleiten	
Hochschulen		Wirkungskriterien in Qualitätsmanagement integrieren	Breite Etablierung in Evaluation und Akkreditierung

Standardisierung von Infrastrukturen und Prozessen

Mehrere Hochschulen berichteten in den Workshops von heterogenen und historisch gewachsenen IT-Landschaften, die zu erhöhtem Pflegeaufwand und eingeschränkter Kompatibilität zwischen Systemen führen können. Dies erschwert in einigen Fällen die Skalierung innovativer Lehrformate. Vorgeschlagen wurde daher ein beteiligungsorientiertes Real-

labor, in dem Hochschulen, Länder und Bund gemeinsam Standards, Schnittstellen und Open-Source-Modelle erarbeiten. Ziel ist eine nachhaltige, modulare und interoperable Infrastruktur, die verlässliche Rahmenbedingungen für digitale Lehre schafft und digitale Souveränität stärkt.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder		Reallabore und Pilotprojekte fördern, politische Unterstützung bereitstellen, Konsensbildung fördern	Dauerhafte Finanzierung und rechtliche Verankerung gemeinsamer Standards
HFD & Initiativen	Relevante Akteure identifizieren, Diskurse starten, Moderation übernehmen		
Hochschulen	Beteiligte Akteure benennen, Bedarfe erfassen	Standards in eigenen IT-Portfolios erproben und evaluieren	Breite Implementierung, kontinuierliche Anpassung



Change-Agent AI:

Wie verändert KI das Lernen, Lehren und Bewerten?

Die Umfrage verdeutlicht, dass die schnelle Entwicklung von KI bestehende Unsicherheiten in Lehre und Prüfungen verstärkt. Lehrende und Studierende sehen Bedarf an Kompetenzen für einen reflektierten und kreativen Einsatz. Viele Rückmeldungen verweisen auf fehlende Fortbildungsangebote, unklare rechtliche Rahmenbedingungen und begrenzte institutionelle Unterstützung. Hochschulen sollten nach Einschätzung der Befragten Strukturen schaffen, die Integrität sichern und menschliche Kernkompetenzen stärken.

Herausforderungen

Die folgenden Herausforderungen wurden auf Grundlage der Umfrageergebnisse identifiziert und im Workshop der Gruppe weiter geschärft:



- **KI-Kompetenzen in Lehre und Studium:** Lehrende und Studierende brauchen kritische, kreative und praxisnahe KI-Kompetenzen; Weiterbildung und Unterstützung fehlen.
- **Unsicherheit & Rahmenbedingungen:** Unklare Rechtslage, fehlende Standards und Zuständigkeiten behindern den Einsatz.
- **Prüfungen & Integrität:** Umgang mit KI in Prüfungen ist ungeklärt; neue Formate und Definitionen wissenschaftlicher Eigenleistung nötig.
- **Lehrenden-Studierenden-Beziehung:** KI verändert Interaktionen; Gefahr von Vertrauensverlust, Bedarf an aktiver Beziehungsgestaltung.
- **Kompetenzverlagerung & De-Skilling:** Klärung, welche Fähigkeiten bei Menschen bleiben müssen; Risiko von Kompetenzverlust durch Auslagerung an KI.
- **Dynamik & Tempo:** Hochschulen können mit technologischen Entwicklungen nur schwer Schritt halten.
- **Gesellschaftlicher Kontext:** Polarisierte KI-Diskurse, wirtschaftliche Abhängigkeiten und Einfluss auf Wissenschaft.

Entwicklungsperspektiven aus der Agora [Zukunft]

Folgende Ideen wurden im Rahmen des Workshops erarbeitet:

„PAKT“ – Partizipativer, agiler Kompetenz- und Transformationsprozess

Um KI-Kompetenzen wirksam an Hochschulen zu verankern, wurde ein Modell wechselseitig verbundener Entwicklungsprozesse beschrieben. Hochschulleitungen schaffen verlässliche Rahmenbedingungen und bündeln bestehende Initiativen; zugleich erhalten Fachbereiche Freiräume für eigene Experimente, Erprobungen und kollegialen Austausch. Top-Down- und Bottom-Up-Impulse stehen dabei in ei-

nem Verhältnis „kommunizierender Röhren“: Beide Ebenen beeinflussen und verstärken sich gegenseitig. Anreize wie Wettbewerbe, Best-Practice-Sammlungen oder Austauschformate unterstützen diesen Prozess. Der Pakt bindet alle Statusgruppen ein und zielt auf eine Kultur gemeinsamer Reflexion und kontinuierlicher Weiterentwicklung.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder	Unterstützung durch Förderlinien und begleitende Ressourcen		Verankerung in rechtlichen Rahmenbedingungen, Förderung von Sandbox-Modellen, bundes- und landesweite Strukturen
HFD & Initiativen		Austauschformate und Experimentierräume, Anreizsysteme, Pilotförderungen für Verbünde, Ausbau länderbezogener Netzwerke	
Hochschulen	Initiierung durch Hochschulleitungen, Einbindung aktiver Lehrender, Kick-off-Workshops		

Stärkung von Vertrauen, Transparenz und Beziehungen

Da Studierende potenziell stärker, aber nicht auf höherem Kompetenzniveau, mit KI interagieren könnten als mit Lehrenden, droht eine Schwächung der sozialen und pädagogischen Beziehungen. Deshalb wird vorgeschlagen, Lehrkultur und -formate so zu gestalten, dass Beziehungsarbeit ins Zentrum rückt. KI wird dabei als „dritter Akteur“ identifiziert, dessen Rolle kritisch reflektiert und didaktisch begleitet wird. Verbindliche Formate – etwa Reflexionsaufgaben oder Portfolios – sollen Transparenz fördern und Vertrauen sichern.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder	Unterstützung durch Förderlinien und begleitende Ressourcen	Entwicklung einer neuen Lehrkultur, Austauschformate, politische Sensibilisierung	Verankerung in Hochschulgesetzen und Curricula
HFD & Initiativen	Forschungs- und Experimentierprojekte zu KI-Beziehungen, Einbindung Studierender, hochschul-didaktische Angebote weiterentwickeln		
Hochschulen			

Sandbox-Testing mit Support

Neue Prüfungsformate können in einem geschützten „Sandkasten“ erprobt werden, der Lehrenden Freiräume für Experimente bietet. Unterstützt durch technische und didaktische Beratung lassen sich kompetenzorientierte Prüfungsformen entwickeln, die den realen Umgang mit KI berücksichtigen. Hierfür können bestehende Experimentierklauseln in

Hochschulgesetzen genutzt oder erweitert werden – auch mit Blick auf Prüfungsformate und Curriculumsentwicklung. Hochschulleitungen und Politik sind gefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen, die solche Erprobungen ermöglichen, ohne rechtliche Risiken für Lehrende zu erzeugen.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder	Diskussion (rechterlicher) Rahmenbedingungen		Anpassung von ECTS-Regelungen, Deputatsanpassungen sowie Klärung der Definition wissenschaftlicher Eigenleistung
HFD & Initiativen		Entwicklung hochschulinterner Rahmenbedingungen, Unterstützung durch HFD mit Kompetenzrastern, Best-Practice-Beispiele	
Hochschulen	Bestandsaufnahme der Prüfungen, Entwicklung erster Orientierungsrahmen („Sandkasten“)		Überarbeitung und Weiterentwicklung von Prüfungsordnungen im Rahmen der bestehenden gesetzlichen Vorgaben

Kompetenzprofile und Basismodule gegen „De-Skilling“

Um einem Verlust zentraler kognitiver und fachlicher Kompetenzen vorzubeugen, sollen Hochschulen Kompetenzprofile und Basismodule entwickeln. Diese definieren klar, welche Fähigkeiten unverzichtbar beim Menschen verankert bleiben müssen. Studierende erhalten

zugleich flexible Wahlmöglichkeiten und Zugang zu Angeboten anderer Hochschulen. So wird die Gefahr von „De-Skilling“ reduziert und die Hochschule bleibt ihrem Qualifizierungsauftrag treu.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder	Pilot- und Entwicklungsprojekte in Förderlinien abbilden		dauerhafte rechtliche Verankerung und Ressourcensicherung
HFD & Initiativen		Entwicklung hochschulspezifischer Kompetenzprofile, Aufbau kooperativer Strukturen, Bereitstellung von Prozesshilfen durch HFD	Einführung verpflichtender Basismodule
Hochschulen	Einrichtung von Gremien, Sammlung bestehender Kompetenzmodule		zu KI-Kompetenzen, Einbindung in Qualitätssicherung, Verfestigung durch Ressourcen und Förderprogramme



Technology, Tools & Access:

Wie bauen Hochschulen eine sinnvolle KI-Infrastruktur auf?

Laut Umfrage erfordert eine nachhaltige und zukunftsfähige KI-Infrastruktur an Hochschulen ein abgestimmtes Zusammenspiel technischer, struktureller und kultureller Entwicklungen. Zugleich zeigen die Rückmeldungen große Unterschiede in Ausstattung, rechtlichen Rahmenbedingungen und Nutzung von KI-Services. Fehlende Koordination und gemeinsame Standards gelten vielen als Hemmnis für den Aufbau verlässlicher Strukturen. Als Ziel wird eine Grundversorgung mit KI-Diensten beschrieben, die allen Hochschulen zugutekommt – und zugleich Raum für Experimente, Partizipation und Innovation lässt.



Herausforderungen

Die folgenden Herausforderungen wurden auf Grundlage der Umfrageergebnisse identifiziert und im Workshop der Gruppe weiter geschärft:

- **Fehlende gemeinsame Strukturen:** Hochschulen verfügen über sehr unterschiedliche Ressourcen und Zugänge. Es mangelt an gemeinsamen Plattformen, technischen Standards und nachhaltigen Finanzierungsmodellen.
- **Ungleiche Nutzungsmöglichkeiten:** Studierende und Mitarbeitende haben je nach Fachbereich und Ausstattung ungleiche Voraussetzungen für den Einsatz von KI-Tools.

- **Mangelnde Steuerung und Koordination:** Die Potenziale von KI zur Prozessoptimierung und Unterstützung von Studium und Lehre werden nur punktuell genutzt.
- **Rechtliche Unsicherheit:** Datenschutz, Haftung und der EU-AI-Act erfordern klare Zuständigkeiten und praxisnahe Umsetzungshilfen.
- **Nachhaltigkeit und Ethik:** Ökologische und ethische Aspekte werden beim Aufbau und Betrieb von KI-Infrastruktur bislang zu wenig berücksichtigt.

Entwicklungserspektiven aus der Agora [Zukunft]

Folgende Ideen wurden im Rahmen des Workshops erarbeitet:

Konzeptpapier „KI-Grundversorgung“

In den Workshops wurde angeregt, die Bereitstellung von KI-Diensten für Hochschulen stärker koordiniert zu denken. Dabei geht es um ein gemeinsames Verständnis für föderierte, vernetzte Infrastrukturmodelle, die regionale Profile und Innovationsspielräume erhalten und zugleich Interoperabilität ermög-

lichen. Klärungsbedarf wurde insbesondere bei Fragen der Finanzierung, der Zuständigkeiten und der arbeitsteiligen Weiterentwicklung gesehen. Eine mögliche Arbeitsgruppe könnte Vertreter:innen von Bund, Ländern, Hochschulen, Initiativen und Studierenden einbinden.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder	Teilnahme an Konzepterarbeitung	Konzeptumsetzung	Dauerhafte Strukturen etablieren, ggf. neue Organisation aufbauen
HFD & Initiativen	Redaktionsgruppe mit Landesinitiativen bilden, Konzeptentwurf erarbeiten	Politische Einbindung	
Hochschulen	Mandatierung und Entsendung geeigneter Vertreter:innen in die Redaktionsgruppe		

Partizipative KI-Integrationsstelle

Hochschulen schaffen eigene Integrationsstellen, die KI-Anwendungen systematisch und partizipativ in Studium, Lehre und Verwaltung einführen. Studierende, Lehrende und Verwaltung gestalten gemeinsam Designpro-

zesse, die Kompetenzen, Bedarfe und Ethikfragen zusammenführen. Lehrende integrieren KI langfristig in Curricula, während Multiplikator:innen die Verankerung unterstützen.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder		strukturelle und finanzielle Rahmenbedingungen schaffen	
HFD & Initiativen	Bedarfe erheben, niedrigschwellige Angebote schaffen, Community-of-Practice aufbauen		
Hochschulen	Bedarfe erheben, niedrigschwellige Angebote schaffen, Community of Practice aufbauen	Multiplikator:innen ausbilden, politische Förderung sichern	Curriculare Verankerung von KI-Kompetenzen, Skalierung der Modelle

„Citizen-Assemblies“ zu KI

Die „Citizen-Assemblies“ sind ein Konzept für regelmäßige, von der Hochschule getragene Mitgliederversammlungen zu den ethischen, ökologischen und gesellschaftlichen Folgen von KI. Das von einer hochschulübergreifenden Organisation (z. B. HFD) organisierte Format „wandert“ regelmäßig von Hochschule zu Hochschule und umfasst Vertreter:innen aller Beteiligten im Hochschulkontext. Die Versammlungen werden intensiv vorbereitet und moderiert. Sie sind sowohl ergebnisoffen als auch entscheidungsorientiert angelegt. Ziel ist der Wissensaufbau, die Mitbestimmung und der nachhaltige Diskurs.



Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder		Unterstützung bei Ausweitung und Finanzierung	Verfestigung, Ergebnisse in Entscheidungsprozesse integrieren
HFD & Initiativen	Pilotprojekte starten, erste Diskursformate entwickeln	Unterstützung bei Ausweitung, Sicherstellung breiter Partizipation	
Hochschulen			

„Beyond the Necessary“ – Deregulierung und Freiräume

Innovation erfordert Freiräume. Ziel ist es, bürokratische Hürden abzubauen und Anreize für Experimentier- und Lernräume zu schaffen. Hochschulen und Länder sollen feste Innovationsbudgets und Zeitressourcen bereitstellen.

Durch neue Beschäftigungs- und Kooperationsrahmen entstehen Strukturen, die Eigeninitiative und eine lernorientierte Fehlerkultur fördern.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder	Änderungen an Hochschul- und Beschäftigungsgesetzen	Verfestigung flexibler rechtlicher Rahmenbedingungen	Dauerhafte Strukturen für hochschulübergreifende Kooperation und Innovation schaffen
Hochschulen	Flexible Prüfungsordnungen einführen	Aufbau von KISchmieden/Kompetenzzentren, Expert:innenpools	Innovationsbudgets und feste Zeitressourcen etablieren



Zwischen (Un-)Abhängigkeit und Effizienz

Wie erreichen wir gemeinsam digitale Souveränität?

Laut Umfrage gilt digitale Souveränität als strategische Schlüsselaufgabe der Hochschulen. Sie umfasst nicht nur technische Systeme, sondern auch Fragen von Governance, Finanzierung und Bewusstseinsbildung. Mehrere Rückmeldungen heben zudem die Bedeutung geistiger Souveränität hervor: Hochschulen sollten befähigt werden, eigenständig zu reflektieren, zu entscheiden und Verantwortung im Umgang mit digitalen Technologien zu übernehmen. Nach Einschätzung vieler Befragter lässt sich Handlungsfähigkeit nur durch Kooperation, langfristige Strategien und eine Kultur des Miteinanders stärken.



Herausforderungen

Die folgenden Herausforderungen wurden auf Grundlage der Umfrageergebnisse identifiziert und im Workshop der Gruppe weiter geschärft:

- **Fehlende Strategien und Zuständigkeiten:** Hochschulen verfügen über sehr unterschiedliche Strukturen und Kompetenzen; gemeinsame Standards und klare Verantwortlichkeiten fehlen.
- **Mangelnde Koordination und Governance:** Föderale Abstimmungen und fehlende Anreizsysteme erschweren gemeinsame Entwicklungen und den nachhaltigen Betrieb digitaler Dienste.
- **Unzureichende Finanzierung:** Langfristige Investitionen in offene, unabhängige

Systeme fehlen; kurzfristige Projektförderungen dominieren.

- **Geringes Bewusstsein und fehlende Befähigung:** Digitale Souveränität wird oft als abstraktes Thema wahrgenommen; zielgruppenspezifische Vermittlungsformate fehlen.
- **Fehlende Bewertungsmaßstäbe:** Einheitliche Kriterien zur Messung digitaler Souveränität existieren nicht, Fortschritte bleiben unsichtbar.
- **Uneinheitliche Begriffsverständnisse:** Unterschiedliche Deutungen führen zu fragmentierten Diskussionen und erschweren gemeinsame Zielbilder.

Entwicklungsperspektiven aus der Agora [Zukunft]

Folgende Ideen wurden von der Gruppe im Rahmen des Workshops erarbeitet:

Change Management für digitale Souveränität

Digitale Souveränität entsteht nicht allein durch Technologie, sondern durch gezielten Wandel. Hochschulen sollen Silos aufbrechen, Experimentierräume schaffen und Transformationsprozesse aktiv gestalten. Leitungen übernehmen strategische Verantwortung,

während Lehrende, Studierende und Verwaltung gemeinsam an Lösungen arbeiten. Eine lernorientierte Fehlerkultur, Hackathons und vernetztes Anwendungswissen fördern nachhaltigen Wandel.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder	Verlässliche rechtliche, finanzielle und organisatorische Rahmenbedingungen schaffen	Einrichtung von Dauерstellen für Transformationsexpert:innen	Entwicklung einer neuen Bund-Länder-Strategie zur digitalen Souveränität
HFD & Initiativen	Austauschformate und Community-Building initiieren, Studierendeninitiativen wie DigitalChange-Maker und Common Grounds Forum unterstützen	Verfestigung von Community-Building mit klaren Strukturen	Entwicklung evaluierbarer Literacy- und Awareness-Programme
Hochschulen	Experimentierräume und lernorientierte Fehlerkultur schaffen	Kompetenzausbau bei allen Hochschulangehörigen; Aufbau von „AI Leadership“ in Hochschulleitungen und CIO-Strukturen	Verankerung digitaler Souveränität in Hochschul- und IT-Strategien (inkl. Datenhöheit und Sicherheit)

Awareness für digitale Souveränität

Wer digitale Anwendungen nutzt, übernimmt nicht nur fremde Nutzungsbedingungen, sondern partizipiert auch an den ökonomischen und ethischen Praktiken ihrer Anbieter – vergleichbar mit einer Lieferkette. Gemeinsames Bewusstsein für diese Abhängigkeiten ist Voraussetzung für Handlungsfähigkeit. Begeg-

nungsformate, Barcamps und Aktionsräume bringen Hochschulen, Politik und Initiativen zusammen, um ethische und politische Fragen der Digitalisierung zu reflektieren. Durch Austausch und Verbindlichkeit entsteht eine Kultur geteilter Verantwortung für die digitale Unabhängigkeit.

Zwischen (Un-)Abhängigkeit und Effizienz

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder	Strategien und Bekenntnisse zur digitalen Souveränität formulieren		Einbindung der europäischen Ebene für Fördermittel und Impulse
HFD & Initiativen	Ergebnisse und Strategien zur digitalen Souveränität konsolidieren und veröffentlichen; kleine Awareness-Arbeitsgruppe gründen	Kartierung und Sichtbarmachung von Best Practices	Roadshows zu Best Practices

Digitale Souveränität als Kernaufgabe mit Grundfinanzierung

Digitale Souveränität braucht verlässliche Ressourcen. Sie soll als dauerhafte Kernaufgabe mit Grundfinanzierung verankert werden. Es wird vorgeschlagen, dass Bund, Länder und EU eine gemeinsame Strategie entwickeln, die

Open Source als Basis stärkt und flexible Fördermodelle ermöglicht. Hochschulen investieren gemeinsam in nachhaltige Infrastrukturen und verstehen Kooperation als Prinzip statt Wettbewerb.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder		Entwicklung flexibler Fördermodelle für Innovation und Verfestigung	Entwicklung einer neuen Bund-Länder-Strategie zur digitalen Souveränität, Einbindung der europäischen Ebene für Fördermittel und Impulse
HFD & Initiativen		Ausbau des ZKI (Verein der Zentren für Kommunikation und Informationsverarbeitung in Lehre und Forschung e.V.) als Austauschplattform	Gemeinsame Security-Screenings und Workshops
Hochschulen		Konsolidierung von Systemlandschaften und Abbau von Doppelstrukturen	Förderung konkurrenzfähiger Open-Source-Entwicklungen

Digitale Souveränität als Governance-Aufgabe der Hochschulen

Governance-Strukturen müssen Freiraum und Orientierung zugleich schaffen. Hochschulen benötigen flexible Rahmenbedingungen („soft law“), die eine lernorientierte Fehlerkultur, stetige Evaluation und kontinuierliche Weiterentwicklungen ermöglichen. Leitungen unter-

stützen die Umsetzungsebene, Politik liefert Leitplanken. Verwaltung und Projektebenen fördern Vernetzung, dokumentieren Erfolge und verankern digitale Souveränität als Querschnittsaufgabe.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder		Einrichtung von Dauерstellen für Transformationsexpert:innen	Entwicklung einer neuen Bund-Länder-Strategie zur digitalen Souveränität
HFD & Initiativen	Austauschformate und Community-Building initiieren	Verfestigung von Community-Building mit klaren Strukturen	
Hochschulen	Souveränitäts-Checks entwickeln und umsetzen	Aufbau von „AI Leadership“ in Hochschulleitungen und CIO-Strukturen	Verankerung digitaler Souveränität in Hochschul- und IT-Strategien



Kooperation weiterdenken

Wie kann die (hochschul-) übergreifende Zusammenarbeit besser gelingen?

Die Umfrage hebt Kooperationen als wichtigen Erfolgsfaktor der digitalen Transformation hervor. Zugleich verweisen viele Rückmeldungen auf strukturelle, kulturelle und finanzielle Hürden im Hochschulsystem. Erfolgreiche Zusammenarbeit erfordert nach Einschätzung der Befragten klare Ziele, Vertrauen, langfristige Strukturen und eine stärkere Sichtbarkeit bestehender Initiativen. Oft bleibt das Potenzial guter Ansätze ungenutzt, weil sie zu wenig bekannt sind.

Herausforderungen

Die folgenden Herausforderungen wurden auf Grundlage der Umfrageergebnisse identifiziert und im Workshop der Gruppe weiter geschärft:

- **Komplexe Steuerungsprozesse:** Governance-Strukturen sind oft unklar; zur Sicherung von Kontinuität und Flexibilität fehlt es oft an einer klar mandatierten Koordinationsstelle auf Ebene der Länder oder übergreifender Netzwerke.
- **Vernachlässigte kulturelle Faktoren:** Vertrauen, Offenheit und eine Kultur des Teilens müssen in Kooperationen erst entstehen und werden selten gezielt gefördert.
- **Unsichere Finanzierungsmodelle:** Kurzfristige Projektförderungen erschweren den Aufbau von Strukturen und die Verfestigung erfolgreicher Kooperationen.



- **Fragmentierte digitale Infrastrukturen:** Unterschiedliche Systeme, fehlende Schnittstellen und inkompatible Standards behindern die Zusammenarbeit.
- **Kooperation trotz Wettbewerb:** Profilbildung, Fördermittelkonkurrenz und Standortlogiken erschweren gemeinsame Strategien.
- **Unklare Zielsetzungen und Zielkonflikte:** Kooperationen erfordern klare Prioritäten zwischen Profilbildung und Ressourcenteilung; strategischer Nutzen wie Qualität und Innovation sollte Vorrang vor reinen Effizienzgewinnen haben.
- **Begrenzte Sichtbarkeit und Austausch:** Bestehende Netzwerke und Dachstrukturen – etwa NeL oder KOLA – sind vielen Akteur:innen kaum bekannt.

Entwicklungserspektiven aus der Agora [Zukunft]

Folgende Ideen wurden im Rahmen des Workshops erarbeitet:

„Collab Tree“ – Das digitale Ökosystem für Forschungs- und Kooperationsprojekte

Der vorgeschlagene „Collab Tree“ dient der Steuerung und Begleitung von Kooperationen. Er unterstützt dabei, Entscheidungswege nachvollziehbar zu machen, Zuständigkeiten zu klären und Beteiligte einzubinden. So wird Wissen aus bestehenden Netzwerken ge-

bündelt und komplexe Governance-Prozesse werden transparenter und handhabbarer. Der Collab Tree richtet sich damit stärker auf die operative Zusammenarbeit als auf die reine Sichtbarmachung.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder			Langfristige Förderung bereitstellen
HFD & Initiativen	Wissen aus Landes-einrichtungen und bestehenden Netzwerken einspeisen Prototyp entwickeln und Hochschulen für User-Tests gewinnen	Projektskizze erstellen Mögliche Kooperationspartner einbinden, Inhalte und Formate attraktiv aufbereiten (z. B. Videos, Anleitungen)	Dauerhaften Be-trieb organisieren (z. B. über NeL oder vergleichbare Struk-turen, Collab Tree kontinuierlich bewerben)
Hochschulen	Commitment auf einen iterativen Entwicklungsprozess (z. B. nach Design Thinking)		

Nachhaltige Kooperationen

Kooperationen müssen langfristig angelegt und verantwortungsvoll gestaltet werden. Transparente Diskussionen über Vor- und Nachteile, klare Verantwortlichkeiten und partizipative Entscheidungsprozesse schaffen

Vertrauen und Verbindlichkeit. Fördergeber sollten Rahmenbedingungen schaffen, die nachhaltige Kooperationen begünstigen – Hochschulen sichern diese durch strategische Planung und Kulturwandel.

Kooperation weiterdenken

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder	Überarbeitung von Ausschreibungen mit angepasstem Anreizsystem		
HFD & Initiativen		Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch entwickeln, Austausch zwischen Hochschulleitungen stärken	Veröffentlichung der Dokumentation Dokumentation von Best- und Worst-Practice Beispielen, Veröffentlichung
Hochschulen	Bestehende Projekte evaluieren, Commitment der Hochschulleitung	Impact-Monitoring und -Management stärken	Etablierung nachhaltig wirksamer Kanäle und Formate für den Austausch

„Kooperationsportal“ – Synergien durch Sichtbarkeit und Kontakte

Ein zentrales Kooperationsportal soll bestehende Kooperationen, digitale Services und Netzwerke sichtbar und auffindbar machen. Über Filter- und Kontaktfunktionen entsteht ein Überblick über vorhandene Strukturen und mögliche Anknüpfungspunkte – auch über föderale Grenzen hinweg. Politik und Initiativen können hierfür die technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen bereitstellen; Hochschulen und Netzwerke pflegen Inhalte ein und nutzen das Portal zur gezielten Orientierung und Vernetzung.



Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
HFD & Initiativen	Bestehende Akteur:innen (z. B. ZKI, HRK, Länderinitiativen) einbinden		
Hochschulen	Bereitschaft zur Mitwirkung signalisieren	Inhalte bereitstellen und pflegen	Kontinuierliche Nutzung und Aktualisierung

NADI – Nachhaltige digitale Infrastruktur

Um digitale Zusammenarbeit langfristig abzusichern, wurden nachhaltige (im Sinne von dauerhaft finanziell und organisatorisch verstetigte) Modelle als notwendig beschrieben. Diskutiert wurden beispielsweise genossenschaftliche Zusammenschlüsse nach dem Vorbild der HIS oder ein föderal abgestimmtes

Modell unter gemeinsamer Bund-Länder-Verantwortung. Ziel ist eine Finanzierung digitaler Infrastrukturen, die nicht mit dem Ende einzelner Projekte ausläuft, sondern kontinuierlichen Betrieb und Weiterentwicklung verlässlich ermöglicht.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder	Analyse bestehender Finanzierungsmodelle; Dialog zu Zuständigkeiten und Bedarfen anstoßen	Entwicklung gemeinsamer Modelle (z. B. genossenschaftliche Zusammenschlüsse, Bund-Länder-Koordinationsgremien)	Einrichtung einer dauerhaften Finanzierungsstruktur (z. B. zentrale Institution oder Bund-Länder-Vereinbarung)
HFD & Initiativen	Good-Practice-Beispiele aufbereiten, Austauschformate initiieren	Pilotierung von Kooperationsmodellen begleiten, Vernetzung unterstützen	Monitoring und Transfer von Erfahrungen sichern
Hochschulen	Bedarfe systematisch erfassen und priorisieren	Beteiligung an Pilotvorhaben, Konsortien bilden	Nutzung und kontinuierliche Weiterentwicklung der gesicherten Infrastruktur



Partizipation und Führung

Wie kann Change Management Wirkung entfalten?

Die Umfrage verdeutlicht, dass Hochschulen im Zuge von Digitalisierung und gesellschaftlichem Wandel zunehmend auch als gesellschaftliche Gestalterinnen gefragt sind. Ob sie dieser Rolle gerecht werden können, wird nach Einschätzung vieler Befragter maßgeblich vom Change Management bestimmt. Es soll Veränderungsprozesse strategisch steuern, unterschiedliche Rollen in Studium, Lehre, Verwaltung und Leitung einbinden und zugleich flexible Reaktionen auf Zielkonflikte ermöglichen.

Herausforderungen

Die folgenden Herausforderungen wurden auf Grundlage der Umfrageergebnisse identifiziert und im Workshop der Gruppe weiter geschärft:

- **Fehlende Verzahnung von Strategie und Umsetzung:** Strategische Entscheidungen und operative Prozesse greifen häufig nicht ineinander; Ziele werden beschlossen, ohne dass Ressourcen vorhanden sind.
- **Unzureichende Beteiligung:** Unterschiedliche Informationsbedürfnisse und Kommunikationswege erschweren die aktive Einbindung aller Statusgruppen.
- **Blockaden durch Schlüsselakteur:innen:** Einzelne Personen oder Gremien können Transformationsprozesse verzögern oder verhindern; Konzepte zur Einbindung individueller Interessen fehlen.
- **Fehlende institutionelle Verankerung von Partizipation:** Beteiligung bleibt häufig auf Projekte begrenzt und verliert nach deren Ende an Wirkung, statt dauerhaft in Strukturen eingebettet zu sein.
- **Geringe Agilität in Entscheidungsprozessen:** Hochschulen benötigen Verfahren, die langfristige Strategien mit kurzfristiger Anpassungsfähigkeit verbinden, ohne Entscheidungswege zu verlangsamen.

Entwicklungserspektiven aus der Agora [Zukunft]

Folgende Ideen wurden von der Gruppe im Rahmen des Workshops erarbeitet:

Breitere Beteiligung durch neue Verfahren

Losverfahren und direkte Ansprache können auch weniger aktive Gruppen einbeziehen und so Beteiligung sowohl sichtbarer als auch wirksamer gestalten. Ziel ist ein gemeinsames

Engagement aller Hochschulangehörigen. Überzeugte Akteur:innen wirken als Multiplikator:innen, die andere mitziehen – Veränderung entsteht aus der Mitte der Hochschule.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder	Signale zur Förderung innovativer Beteiligungsformate senden	Pilotprojekte fördern und finanziell unterstützen, Ministerien stärker in Entscheidungsprozesse einbinden	Partizipation in Hochschulgesetzen verankern
HFD & Initiativen	Moderationskoffer mit Methoden entwickeln, White Paper zu Partizipation erstellen, Austauschformate und Beratung anbieten	Kompetenzzentrum Partizipation aufzubauen, Beispiele guter Praxis und Erkenntnisse sammeln, Beratung und Evaluation sichern	Kompetenzzentrum verstetigen, Community-Strukturen langfristig sichern
Hochschulen	Pilotprojekte mit Losverfahren und direkter Ansprache starten, Reichweite von Beteiligungsrechten transparent machen, positive Beispiele sichtbar machen	Adaptive, statusgruppenspezifische Beteiligungsmodelle entwickeln, externe Prozessbegleitung nutzen, Pilotprojekte an ausgewählten Hochschulen durchführen	Partizipation institutionell verankern, Losverfahren und innovative Beteiligungsformen verstetigen, „Strategy Translators“ für Umsetzung schaffen, digitale Tools (KI, Dashboards, Chatbots) für Transparenz einsetzen

Institutionell verankertes Partizipationsmanagement

Partizipation beschränkt sich in Hochschulen bislang meist auf Gremienarbeit oder punktuelle Projekte. Um Wirkung zu entfalten, braucht es feste Strukturen, die Beteiligung verbindlich in Entscheidungsprozesse integ-

rieren. Leitfäden, Beschlussvorlagen mit Beteiligungs-nachweis und Resonanzformate schaffen Transparenz, während eine eigene Stelle für Beteiligungsprozesse Strategie und Kommunikation systematisch verbindet.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder		Digitalisierungsrat auf Bund-Länder-Ebene einrichten	Entwicklung einer zentralen KI-Strategie für Hochschulen
HFD & Initiativen		Kompetenzzentrum Partizipation aufbauen, Best Practices und Lessons Learned sammeln	Kompetenzzentrum verstetigen, Community-Strukturen langfristig sichern
Hochschulen	Strategie-Umsetzung enger verzahnen, klare Verantwortlichkeiten schaffen	Adaptive, statusgruppenspezifische Beteiligungsmodelle entwickeln, externe Prozessbegleitung nutzen	Partizipation institutionell verankern, „Strategy Translators“ für Umsetzung schaffen, digitale Tools (KI, Dashboards, Chatbots) für Transparenz einsetzen



Nutzung bestehender Initiativen zur Konfliktbewältigung

Hochschulleitungen sollen Initiativen aus Studium, Lehre und Verwaltung aktiv aufgreifen und in strategische Prozesse einbinden. Bestehende Projekte werden als Lernräume genutzt, um Spannungen zwischen Statusgruppen,

Zielkonflikte und Machtfragen konstruktiv zu bearbeiten. Verantwortlichkeiten können teils per Losverfahren verteilt werden, um Machtkonzentrationen zu vermeiden.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder		Pilotprojekte fördern und finanziell unterstützen, Ministerien stärker in Entscheidungsprozesse einbinden	Partizipation in Hochschulgesetzen verankern
HFD & Initiativen	Austauschformate und Beratung anbieten	Best Practices und Lessons Learned sammeln, Beratung und Evaluation sichern	
Hochschulen	Positive Beispiele sichtbar machen, Strategie und Umsetzung enger verzahnen	Externe Prozessbegleitung nutzen, Pilotprojekte an ausgewählten Hochschulen durchführen	Partizipation institutionell verankern, „Strategy Translators“ für Umsetzung schaffen



Entlastung und Anreize für Beteiligung

Beteiligung darf keine Zusatzlast sein. Flexible, projektförmige Beteiligungsmodelle sowie Anreize wie SWS-Anrechnung, ECTS oder Zertifikate stärken das Engagement. Beteiligung

wird so zum anerkannten Teil akademischer Arbeit und nicht zur freiwilligen Mehrbelastung.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder	Prüfung, ob Partizipation in Lehrverpflichtungsverordnungen berücksichtigt werden kann	Pilotprojekte fördern und finanziell unterstützen	Partizipation in Hochschulgesetzen verankern
HFD & Initiativen	Moderationskoffer mit Methoden entwickeln	Beratung und Evaluation sichern	Kompetenzzentrum Partizipation verstetigen; Community-Strukturen langfristig sichern
Hochschulen	Reichweite von Beteiligungsrechten transparent machen, positive Beispiele sichtbar machen	Adaptive, statusgruppenspezifische Beteiligungsmodelle entwickeln, Pilotprojekte an ausgewählten Hochschulen durchführen	Losverfahren und innovative Beteiligungsformen verstetigen, „Strategy Translators“ für Umsetzung schaffen, digitale Tools (KI, Dashboards, Chatbots) für Transparenz einsetzen





Gutes Personal entwickeln

Wie gewinnen, halten und qualifizieren Hochschulen die Gestalter:innen der Zukunft?

Die Umfrage unterstreicht die Bedeutung von Personalentwicklung als zentrale Zukunfts-aufgabe der Hochschulen. Sie beeinflusst maßgeblich, wie handlungsfähig Hochschulen im digitalen, gesellschaftlichen und technologischen Wandel bleiben. Nach Einschätzung vieler Befragter braucht es dafür eine strategische Verankerung, verlässliche Strukturen, attraktive Arbeitsbedingungen, gezielte Qualifizierung und eine Kultur, die Veränderung fördert.



Herausforderungen

Die folgenden Herausforderungen wurden auf Grundlage der Umfrageergebnisse identifiziert und im Workshop der Gruppe weiter geschärft:

- **Fachkräftemangel und strukturelle Hürden:** Befristungen, starre Gehaltsstrukturen und fehlende Aufstiegsperspektiven erschweren die Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeitender, insbesondere im IT-Bereich.
- **Fehlende strategische Personalentwicklung:** Hochschulen reagieren oft kurzfristig; eine vorausschauende Weiterbildungsplanning für digitale und gesellschaftliche Veränderungen fehlt.
- **Unklare Rollen- und Kompetenzprofile:** Neue Aufgabenfelder wie Data Stewardship oder KI-Management sind in be-

stehenden Strukturen kaum abgebildet, Karrierepfade bleiben unklar.

- **Lücken in der digitalen Qualifizierung:** Praxisnahe und arbeitsintegrierte Formate zur Kompetenzentwicklung fehlen oder erreichen nicht alle Statusgruppen.
- **Unzureichende Anpassung an neue Arbeitsbedürfnisse:** Flexible Modelle, individuelle Entwicklungswege und resiliente Organisationsstrukturen sind notwendig, um Beschäftigte langfristig zu halten.
- **Balance zwischen Wissenschaft und Verwaltung:** Unterschiedliche Logiken von Offenheit, Standardisierung und Rechtssicherheit erfordern gegenseitiges Verständnis und eine Führungskultur, die Zusammenarbeit ermöglicht.

Entwicklungserspektiven aus der Agora [Zukunft]

Folgende Ideen wurden im Rahmen des Workshops erarbeitet:

Strategische Personalentwicklung mit Zukunftsperspektive

Hochschulen sollen Personalstrategien entwickeln, die künftige Kompetenzbedarfe systematisch in den Blick nehmen. Strategische Personalentwicklung soll als Leitungsaufgabe verstanden und eng mit Organisationsent-

wicklung verknüpft werden. Klare Verantwortlichkeiten und die Einbindung aller Statusgruppen sollen sicherstellen, dass Qualifizierung, Karrierewege und Arbeitsbedingungen vorausschauend gestaltet werden.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder	Erste Förderimpulse setzen, Rahmenbedingungen flexibilisieren	Anpassung gesetzlicher Rahmenbedingungen, Flexibilisierung von Förderprogrammen anbahnen, Finanzierung für hochschulübergreifender Angebote ermöglichen	Personalentwicklung als Pflichtaufgabe gesetzlich verankern, verlässliche Finanzierung sichern, Verwaltungsmodernisierung
HFD & Initiativen	Impulse geben, Best Practices sichtbar machen, Austausch starten	Gemeinsame Weiterbildungsangebote und Benchmarks entwickeln	Dauerhafte Community-Strukturen, Unterstützung bei Skalierung
Hochschulen	Bedarfe erheben, Austauschformate initiieren, Führung als Vorbild stärken	Organisations- und Personalentwicklung verzähnen, Verantwortlichkeiten klären, Freiräume für Pilotprojekte schaffen	Strukturen institutionalisieren, Veränderungskultur fest verankern, neue Anerkennungssysteme verstetigen

Nachhaltige Finanzierung und Verfestigung

Personalentwicklung darf nicht in kurzfristigen Projektzyklen gefangen bleiben. Sie soll aus der Projektlogik herausgelöst und als Daueraufgabe verstanden werden. Bund und Länder sollen verlässliche Förder- und Finan-

zierungsmodelle entwickeln, die Planungssicherheit schaffen. Hochschulen sollen Personalentwicklung institutionell absichern und damit kontinuierliche Qualifizierung und Organisationsentwicklung ermöglichen.

Gutes Personal entwickeln

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder	Pilotförderungen auflegen, die explizit Verstetigung vorsehen	länderübergreifende Förderlinien für Daueraufgaben entwickeln	Personalentwicklung gesetzlich verankern und in die Dauerfinanzierung aufnehmen
HFD & Initiativen			Good Practices und Benchmarks begleiten, Verstetigungsprozesse sichtbar machen
Hochschulen		Strukturen prüfen und auf Verstetigung anlegen	Personalentwicklung institutionell absichern und dauerhaft verankern

Attraktivität von Arbeitsbedingungen steigern

Hochschulen sollen sich stärker als wettbewerbsfähige Arbeitgeber positionieren – insbesondere in Bereichen, in denen sie mit Privatwirtschaft und Verwaltung um Fachkräfte konkurrieren (zum Beispiel IT, neue Rollenprofile). Dazu gehören unbefristete Verträge,

transparente Karrierewege sowie flexible Modelle von Arbeitszeit und Arbeitsort. Attraktive Arbeitsbedingungen sind entscheidend, um Personal nicht nur zu gewinnen und zu halten, sondern auch Identifikation und Innovationsbereitschaft zu fördern.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder	Rahmenbedingungen für mehr Flexibilität schaffen (z. B. Entfristungsmöglichkeiten)	Anpassung tariflicher und gesetzlicher Regelungen prüfen	Langfristige Modernisierung der Personal- und Tarifstrukturen
Hochschulen	Positive Beispiele sichtbar machen (unbefristete Verträge, flexible Modelle)	Flexible Arbeitszeit- und Hybridmodelle erproben, transparente Karrierepfade entwickeln	Anerkennungssysteme und Karrierewege institutionell reformieren

Qualifizierung und Kompetenzentwicklung neu denken

Hochschulen sollen Weiterbildungsangebote entwickeln, die praxisnah, niedrigschwellig und arbeitsintegriert sind. Sie sollen alle Hochschulangehörigen ansprechen und neben digitalen Grundkompetenzen auch den reflektierten Umgang mit KI und ethische Fragen einbeziehen. Über hochschulübergreifende Netzwerke und Lernplattformen wird Wissen geteilt und Weiterbildung skalierbar gemacht.



Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder	Startfinanzierung für erste Qualifizierungsangebote	Startfinanzierung für erste Qualifizierungsangebote	Dauerhafte Finanzierungssysteme für Weiterbildung
HFD & Initiativen	Inhaltliche Impulse setzen, Best Practices sammeln und sichtbar machen	Gemeinsame Weiterbildungsangebote und Austauschformate etablieren	Communities verstetigen, Benchmarks und Skalierung unterstützen
Hochschulen	Erste Angebote für digitale Grundkompetenzen und KI-Reflexion entwickeln	Lernplattformen und Netzwerke aktiv nutzen; Pilotprojekte für arbeitsintegrierte Weiterbildung erproben	Curriculare Verankerung von Basiskompetenzen und Aufbau dauerhafter Weiterbildungssysteme

Rollen- und Profilschärfung

Neue Berufsbilder wie KI-Manager:in oder Data Steward benötigen klare Kompetenzprofile und Zuständigkeiten – und zugleich den Freiraum, diese weiterzuentwickeln. Durch die Entwicklung transparenter Aufgabenbeschreibungen und Karrierepfade entsteht Orientierung für Mitarbeitende und Leitung. Dies erleichtert auch Rekrutierung und interne Weiterentwicklung.



Gutes Personal entwickeln

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
HFD & Initiativen	Sammlung und Veröffentlichung von Rollenprofilen, Good Practices sichtbar machen	Beratung, Austauschformate, hochschulübergreifende Profil- und Kompetenzkataloge entwickeln	Unterstützende Entwicklung von Referenzstandards und Anerkennungsmodellen
Hochschulen	Erste Rollenprofile anpassen/entwickeln, Verantwortlichkeiten klären	Verankerung neuer Profile in Organisations- und Personalentwicklung, Aufbau klarer Karrierepfade	Institutionelle Anerkennung und dauerhafte Integration neuer Berufsprofile in Strukturen und Governance

Kulturwandel und Führung gestalten

Führung bedeutet künftig vor allem Ermöglichung. Sie schafft Räume für eigenverantwortliches Arbeiten und unterstützt eine Lern- und Fehlerkultur. Gleichzeitig müssen Führungskräfte die Balance zwischen wissenschaftlicher Offenheit und administrativer

Verlässlichkeit gestalten. Kulturwandel gelingt nur, wenn Personal- und Organisationsentwicklung zusammengedacht werden und Strukturen entstehen, die Veränderungen langfristig tragen.

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder			Modernisierung der Verwaltung, stärkere Ermöglichungslogik in Rechts- und Steuerungsrahmen
HFD & Initiativen	Impulse für Führungskräfteentwicklung setzen, Good Practices sichtbar machen	Austauschplattformen und Think-/Do-Tank-Strukturen aufbauen, Vernetzung fördern	Dauerhafte Community-Strukturen zur Führungs- und Kulturentwicklung
Hochschulen	Bedarfe erheben, Austauschformate starten, Vorbildfunktion der Führung stärken, positive Beispiele sichtbar machen	Freiräume für Pilotprojekte, Anerkennungssysteme aufbauen, Führungskräfte für Kulturwandel qualifizieren	Personal- und Organisationsentwicklung institutionalisieren, dauerhafte Anerkennungs- und Entwicklungssysteme verankern



Wie bleiben Hochschulen relevante Gestalterinnen?

In der Umfrage wird die Rolle der Hochschulen als Orte des kritischen Denkens, der Wissensproduktion und der demokratischen Kultur hervorgehoben. Zugleich stellen viele Rückmeldungen die Frage, ob Hochschulen dieser Aufgabe angesichts von Polarisierung, Wissenschaftsskepsis und technologischen Umbrüchen ausreichend gerecht werden. Diskutiert wird, wie Beiträge zu Demokratiebildung, Partizipation und gesellschaftlicher Verantwortung stärker sichtbar und wirksamer gestaltet werden können.

Herausforderungen

Die folgenden Herausforderungen wurden auf Grundlage der Umfrageergebnisse identifiziert und im Workshop der Gruppe weiter geschärft:

- **Gesellschaftliche Relevanz sichern:** Hochschulen müssen ihre Rolle als Orte kritischen Denkens und gesellschaftlicher Transformation aktiv behaupten – auch im Spannungsfeld technologischer Disruptionen.
- **Umgang mit Wissenschaftsskepsis:** Polarisierung, Falschinformationen und Misstrauen gegenüber Forschung nehmen zu; Hochschulen brauchen Strategien, um wissenschaftliche Erkenntnisse glaubwürdig zu vermitteln.
- **Demokratische Werte fördern:** Hochschulen müssen demokratiefeindlichen Tendenzen aktiv begegnen und Debattenräume schaffen, die Meinungsfreiheit und Schutz gleichermaßen gewährleisten.
- **Positionierung in der digitalen Transformation:** Digitalisierung verlangt eine wertebasierte Gestaltung – evidenzbasiert, interdisziplinär und über Fachgrenzen hinaus.
- **Gestaltungswille fördern:** Studierende übernehmen Verantwortung, doch Partizipationsmöglichkeiten sind häufig punktuell und nicht institutionell verankert.
- **Zukunftsfähigkeit von Abschlüssen:** Technologischer Wandel stellt den Wert traditioneller Zertifikate infrage; Hochschulen müssen neue, flexible Anerkennungsformen entwickeln.



Entwicklungsperspektiven aus der Agora [Zukunft]

Folgende Ideen wurden im Rahmen des Workshops erarbeitet:

Studium Individuale / Flexible Abschlüsse

Individuell kombinierbare Studienmodelle verbinden forschungsnahe Lehre mit praxisorientierten Modulen, Mikro-Zertifikaten und Coaching. Ziel ist es, Talente gezielter zu för-

dern und Abschlüsse gesellschaftlich relevanter zu gestalten. Ein solcher Ansatz stärkt Autonomie und Verantwortung der Studierenden und fördert interdisziplinäres Lernen.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder	BAföG-Sicherung auch bei flexibleren Studienmodellen	Reformoptionen im Bologna-Rahmen prüfen, die demokratische Gestaltungsräume und flexible Module fördern	Rahmenbedingungen für modulare, internationale anschlussfähige Abschlussformate schaffen
HFD & Initiativen	Good Practices sichtbar machen	Transferformate und Bedarfsanalysen entwickeln	Austausch und Skalierung begleiten
Hochschulen	Status quo erheben, Minimalanforderungen für modulare Formate definieren	Strategieprozesse beginnen, Pilotprojekte für kombinierte Studienmodelle umsetzen	Plattformen für hochschulübergreifenden Austausch und Skalierung schaffen

Nulltes Semester

Ein verpflichtendes Einführungssemester schafft Raum für gemeinsames Lernen, Leben und Mitgestaltung. Es wird partizipativ konzipiert und von allen Funktionsgruppen getra-

gen. Ziel ist die frühe Förderung von Verantwortungsbewusstsein, Gemeinschaftsgefühl und demokratischer Haltung – als Basis für Studienerfolg und gesellschaftliche Teilhabe.



Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder		Anpassungen in Hochschulgesetzen prüfen, um Einführungssemester rechtlich abzusichern	
HFD & Initiativen		Ausbildung von Multiplikator:innen	Ausschreibungen für Konzepte (z. B. Nulltes Semester)
Hochschulen	Erste Pilotprojekte erproben, partizipative Curricula entwickeln	Ganze Hochschulen als Pilotstandorte gewinnen	Institutionalisierung als fester Bestandteil des Studiums

Arenas of Democracy und Reflective Communication

Neue Debatten- und Dialogformate sollen demokratische Kultur an Hochschulen sichtbar machen und stärken. In der Verbindung von offenen Foren und geschützten Räumen („Safe Spaces“) eröffnen sich Diskussionsräume,

die Vielfalt abbilden und konstruktive Verständigung fördern. Hochschulen werden so zu Laboren demokratischer Praxis im Austausch mit Politik und Zivilgesellschaft.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder	Initiiieren Think Tanks als politisch eingegrenzte Austausch- und Entwicklungsräume und starten Kommunikationskampagnen	Förderbedingungen für Partizipation entwickeln	Freie Demokratiesemester ermöglichen, zukunftsweise Finanzierung sichern
HFD & Initiativen	Flankieren Politik und Hochschulen mit eigenen Dialogräumen und Austauschformaten	Impulse bündeln, Vernetzung fördern	Transfer und Skalierung begleiten
Hochschulen	Erste Pilotprojekte starten, Experimentierräume schaffen	Weiterbildung und Coaching für Beteiligte (z. B. Demokratieförderung) implementieren	Dauerhafte Ressourcen für Demokratieprojekte schaffen, Netzwerke und Prozesse institutionalisieren

„Hab dich nicht so“ – Hochschulen als selbstbewusste Akteur:innen

Hochschulen sollen ihre Rolle als eigenständige, verantwortungsbewusste Akteur:innen stärken und sich aktiv in gesellschaftliche Diskurse einbringen. Dazu entwickeln sie eigene Kriterien für Relevanz, treten offensiv für Wissenschaftsfreiheit und demokratische

Werte ein und nutzen ihre Expertise, um gesellschaftliche Herausforderungen kritisch und sichtbar zu begleiten. Politik sichert und fördert hinreichende Rahmenbedingungen, ohne inhaltlich einzutragen.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder	Bekenntnisse und Absichtserklärungen zu Wissenschaftsfreiheit und gesellschaftlicher Verantwortung	Verlässliche Rahmenbedingungen für Austauschformate und Profilfreiheit sichern	Dauerhafte Absicherung von Autonomie und Finanzierung, Schutz vor politischer Einflussnahme
HFD & Initiativen		Matching-Formate mit Praxis und Zivilgesellschaft entwickeln und begleiten	Unterstützung bei Transfer und Vernetzung, Good Practices sichtbar machen
Hochschulen	Commitment der Leitung und Service-Einrichtungen sichern	Eigene Relevanzkriterien entwickeln, Austauschformate erproben	Dauerhafte Positionierung als glaubwürdige gesellschaftliche Akteur:innen mit eigenem Profil



Wie fördern wir Hochschulen als Innovations-Ökosysteme?

Die Umfrage betont die Rolle der Hochschulen als zentrale Akteurinnen im Innovationssystem: Sie bilden Talente aus, entwickeln Ideen und schaffen Wissen für die Gesellschaft. Zugleich wird hervorgehoben, dass Innovationsfähigkeit und Transfer nicht selbstverständlich entstehen. Nach Einschätzung vieler Befragter braucht es dafür eine strategische Verankerung, eine Kultur des Experimentierens sowie Rahmenbedingungen, die Offenheit, Verantwortung und Kooperation fördern.

Herausforderungen

Die folgenden Herausforderungen wurden auf Grundlage der Umfrageergebnisse identifiziert und im Workshop der Gruppe weiter geschärft:

- **Fehlende strategische Verankerung:** Innovation ist selten fest in Leitbildern und Entscheidungsprozessen der Hochschulen verankert. Strategische Verantwortung und klare Zuständigkeiten fehlen häufig.
- **Mangelnde Innovationskultur:** Vertrauen, Risikobereitschaft und Fehlerfreundlichkeit sind an Hochschulen noch zu wenig etabliert. Innovation wird oft technisch oder marktbezogen, aber nicht gesellschaftlich gedacht.
- **Lehre als Innovationsmotor:** Curricula fördern zu selten kreative Problemlösung, Experimentierfreude und interdisziplinäres Denken – obwohl Studierende zentrale Treiber:innen von Innovation sind.
- **Begrenzte Karrierewege und Rollenbilder:** Innovator:innen finden außerhalb der Professur selten passende Entwicklungswege oder Anerkennung für ihre Leistungen.
- **Fehlende Ressourcen und Anerkennung:** Strukturen, Räume und Anreizsysteme sind nicht auf Innovation ausgerichtet; unkonventionelle Leistungen werden kaum honoriert.
- **Bürokratische Barrieren und mangelnde Vernetzung:** Unterschiedliche Logiken und Zuständigkeiten erschweren Kooperationen mit Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft.
- **Zu geringe Impact-Orientierung:** Innovation wird noch zu selten als Beitrag zu Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Transformation verstanden; Wirkungen bleiben unsichtbar.

Entwicklungsperspektiven aus der Agora [Zukunft]

Folgende Ideen wurden im Rahmen des Workshops erarbeitet:

Gemeinsamer Innovationsfonds und Servicezentrum

Ein hochschulübergreifender Innovationsfonds bündelt Ressourcen, fördert Pilotprojekte und stärkt Kooperationen zwischen Hochschulen, Verwaltung und Forschung. Ergänzend wird ein gemeinsames Servicezentrum vorgeschlagen, das IT-, Transfer- und

Lehrinnovationen unterstützt und dauerhaft tragfähige Strukturen aufbaut. Ziel ist ein europaweit anschlussfähiges Innovations-Ökosystem, das Wertorientierung, Fehlerfreundlichkeit und Kooperation in den Mittelpunkt stellt.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder	Ausschreibungen als Community-Building statt Wettbewerb gestalten	Förderinstrumente entwickeln, die Verstetigung ermöglichen (in Abgrenzung zur Beschränkung auf Anschubfinanzierungen)	Rechtliche Absicherung und dauerhafte Finanzierung gemeinsamer Strukturen schaffen
HFD & Initiativen	Austausch- und Sichtbarkeitsplattformen zwischen Projekten etablieren („Rad nicht mehrfach neu erfinden“)	Formate und Methodenkoffer bereitstellen, Vernetzung zwischen Hochschulen fördern	Etablierung von Community-Management-Strukturen
Hochschulen	Bereitschaft zur Bündelung von Ressourcen und Pilotprojekten signalisieren	Governance-Strukturen für Fonds und Servicezentrum mitentwickeln; Kulturwandel über „Sandbox-Prinzip“ erproben	Gemeinsame Pools und Serviceeinrichtungen institutionell verankern und geteilte Zuständigkeiten akzeptieren



Innovationskultur und Experimentierräume („Sandbox-Prinzip“)

Geschützte Räume für risikofreies Ausprobieren („Sandkästen“) ermöglichen es, neue Lehr- und Forschungsansätze zu entwickeln und erste Erfahrungen sichtbar zu machen („First Attempts in Learning“). Sie fördern Fehlerfreundlichkeit, Austausch und das Lernen aus Experimenten. Bestehende Experimen-

tierklauseln in Hochschulgesetzen können genutzt und werden, um rechtliche Sicherheit zu schaffen. Sichtbarkeit und Anerkennung für innovative Formate können durch Wettbewerbe, Publikationen oder Auszeichnungen gestärkt und so eine dynamische Innovationskultur weiterentwickelt werden.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder	Förderlinien für Pilot-Sandkästen bereitstellen	Anreizsysteme für besonders innovationsbereite Hochschulen etablieren	Rechtliche Rahmenbedingungen und dauerhafte Förderstrukturen für Experimentierräume sichern
HFD & Initiativen		Austauschplattformen und Wettbewerbe für innovative Lehr- und Forschungsformate organisieren	Community von Hochschulen begleiten, die Sandkästen verstetigen und ausbauen
Hochschulen	Aufbau von Leuchtturmprojekten in Form von Sandkästen für innovative Lehre	Erfolgreiche Ansätze dokumentieren, evaluieren und auf weitere Fachbereiche übertragen	Sandkästen institutionell verankern und zu Treibern einer nachhaltigen Innovationskultur machen



Strukturelle Offenheit und Stakeholder-Dialoge

Hochschulen sollen als Schnittstellen zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft agieren. Dauerhafte Dialogformate und hybride Begegnungsräume („Stadtkampusse“) schaffen Vertrauen und

Transparenz. Neue Rollen wie „Innovation Facilitators“ übersetzen zwischen unterschiedlichen Logiken, unterstützen Kooperationen und sichern langfristig tragfähige Lösungen.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder		Ausschreibungen stärker als Community-Building denn als Wettbewerb gestalten	Nachhaltige Förderinstrumente, die Verfestigung von Dialog- und Begegnungsformaten sichern
HFD & Initiativen	Erste Begegnungsformate anstoßen und sichtbar machen	Aufbau von Allianzen zwischen Hochschulen, Support-Einrichtungen und Kommunen zur Ressourcenbündelung	Institutionalisierung von Netzwerken begleiten und dauerhafte Unterstützung für Facilitator-Rollen bieten
Hochschulen	Pilotprojekte für Stadtkampusse oder hybride Begegnungsräume starten	Facilitator-/Netzwerkstellen schaffen, um Kooperationen zu moderieren	Stakeholder-Dialoge fest in Governance- und Strategieprozesse integrieren



Impact- und Nachhaltigkeitsorientierung

Innovation soll gesellschaftlichen Mehrwert schaffen: Hochschulen definieren eigene Wirkungsschwerpunkte (Impact Fields) und orientieren sich an den Sustainable Development Goals (SDGs). Campus- und Organisationskon-

zepte für ökologische und soziale Nachhaltigkeit, partizipative Ideenschmieden und transparente Impact-Messung machen Beiträge sichtbar und stärken den gesellschaftlichen Anspruch akademischer Innovation.

Aufruf an die Akteur:innen:

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Bund & Länder			Nachhaltige politische Förderinstrumente, die Verstetigung statt nur Anschubfinanzierung ermöglichen
HFD & Initiativen	Erste Diskurs- und Austauschformate zu Impact Fields anstoßen	Wissenstransfer: Übersetzungsarbeit von wissenschaftlichen Ergebnissen in die Gesellschaft leisten	Impact-Standards sichtbar machen und hochschulübergreifend beraten
Hochschulen	Wirkungsschwerpunkte (Impact Fields) definieren und Pilotprojekte zur Impact-Messung starten	Nachhaltige Campuskonzepte und partizipative Ideenschmieden umsetzen	Impact-orientierte Governance verkern, systematische Wirkungsmessung etablieren



Herausforderungen schärfen

Welche
Wheel

Helmut Schenk
"Was kann
hier angepasst
werden?"

Erstellen
was sind
Basiskompetenzen
zu erarbeiten

Welche
Basiskompetenzen
können
wir die
Basiskompetenzen
festlegen?

BASIS-
KOMPETENZEN
für ein
HS-Studium

WIE
CULTURAL
VERANTWORTLICH
(PRAKTISCH)
WER
kann es
von HS
-Durch
-Durch

Prozess partizi-
pativ gestalten
! mit Städteplaner

gruppen in dem Stakeholder
perspektiven können
menschen mit
grantinen

(1)

Wie können wir
Institut für die
HS sinnvoll machen
+ Gleichzeitig
Kontakte

KONTAKT
PUNKT

4

5

6

7

8

9

10

(1)

(1)

(1)

(1)

(1)

(1)

(1)

Aus Ideen wird Zukunft

Die Agora [Zukunft] ist als kontinuierlicher Prozess angelegt. Die vorliegenden Insights dokumentieren die erste Iteration 2025 und bündelt zentrale Ergebnisse und Lösungsansätze. Eine Zusammenfassung der Umfrageergebnisse sowie weiterführende Materialien und Impulse aus dem Hochschulforum Digitalisierung finden sich auf unserer Website.

Der Dialog zu den identifizierten Problemfeldern bleibt auch zwischen den Veranstaltungen der Agora [Zukunft] geöffnet: In kommenden Formaten greifen wir Themen erneut auf, entwickeln sie gemeinsam mit der Community weiter und verknüpfen sie mit unseren bestehenden Initiativen sowie der Entwicklung zukünftiger Aktivitäten des HFD. Publikationen

wie diese Zusammenfassung tragen dazu bei, dass die Impulse aus den Workshops in Hochschulen, Politik und Partnerorganisationen getragen und aufgegriffen werden, wozu wir alle Leser:innen ermutigen möchten.

Wir sind überzeugt: Die Zusammenarbeit rund um die Agora [Zukunft] hat mit dem ersten Piloten Akzente für gemeinsames Denken und Handeln gesetzt. Wir freuen uns darauf, diesen innovativen Verständigungsraum mit Ihnen weiterzuentwickeln – zugunsten einer zukunftsfähigen Kollaborationskultur. Mit Ihrer Unterstützung arbeiten wir auch zukünftig daran, drängende Fragen der digitalen Transformation aufzugreifen und schon heute die Hochschulbildung von morgen zu gestalten!



Gute Praxis teilen!

Das Hochschulforum Digitalisierung lädt alle Interessierten ein, auf unserer fortlaufend aktualisierten Agora-Website weitere Einblicke in den Prozess der digitalen Transformation an Hochschulen zu gewinnen. Dort finden Sie unter anderem:

- Weiterführende Informationen zur Umfrage sowie ausgewählte Statements
- Multimedia-Materialien
- Ausgewählte Ideen der Arbeitsgruppen
- Weiterführende Informationen, Ressourcen und Angebote des HFD

Auf der Website wird zudem ein Formular bereitgestellt, über das alle Interessierten Kommentare, Hinweise, Good Practices sowie Informationen zu laufenden Projekten einreichen können.



hochschulforumdigitalisierung.de/agora-zukunft/insights-2025/



Impressum

AGORA [ZUKUNFT] – INSIGHTS 2025



Dieses Werk ist unter einer Creative-Commons-Lizenz vom Typ Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Von dieser Lizenz ausgenommen sind Organisationslogos sowie falls gekennzeichnet einzelne Bilder und Visualisierungen.

Zitierhinweis: Hochschulforum Digitalisierung (2025): Agora [Zukunft] – Insights 2025. Berlin.

HERAUSGEBER

Hochschulforum Digitalisierung
agora@hochschulforum.org

REDAKTION

Michael Siegel
Matti Flieger
Henrike Menze
Laura Ettlich

LAYOUT

Laura Ettlich
Michael Siegel

BILDREDAKTION

Antonia Lochmann
Clara Molau

LEKTORAT

Clara Molau
Matti Flieger

BILDNACHWEISE

S. 7: Laura Ettlich und Matti Flieger;
sämtliche Fotos: Bernhard Ludewig

Das Hochschulforum Digitalisierung ist ein gemeinsames Projekt des Stifterverbandes, des CHE Centrums für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz. Förderer ist das Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt.

www.hochschulforumdigitalisierung.de

Gefördert durch:



HRK Hochschulrektorenkonferenz





Agora [Zukunft] Insights 2025

Das Hochschulforum
Digitalisierung ist selbst eine
Art Agora: ein Ort, an dem
Stimmen und Perspektiven aus
der gesamten Bildungsrepublik
aufeinandertreffen.

Die Insights 2025 zeigen,
welche Herausforderungen die
Community sichtbar gemacht und
welche Lösungswege sie für ein
zukunftsfähiges Hochschulsystem
entwickelt hat.