



Universität
Zürich ^{UZH}

Zukunft der Hochschule

**Welche Herausforderungen von früher sind noch aktuell
– und was lernen wir daraus für die Zukunft?**

Prof. Dr. Gabriele Siegert, Vize-Rektorin und Prorektorin Lehre und Studium
Berinfor – 20 Jahre Hochschulmanagement, 12. November 2025



Weltweite gesellschaftliche Herausforderungen

(vgl. Siegert/Brecheis 2024)

1. Internationalisierung – Globalisierung – Regionalisierung
2. Digitalisierung – Algorithmisierung – KI
3. Individualisierung – Posttraditionale Vergemeinschaftung – Vernetzung
4. Mediatisierung – Eventisierung – Inszenierung



Herausforderungen an Hochschulen von früher, Learnings für die Zukunft: Vier Themen

- Digitalisierung – Algorithmisierung – KI
referenziert insbesondere auf gesell. Herausforderung 2
- Professionalisierung der Prozesse
referenziert insbesondere auf gesell. Herausforderungen 1 und 2
- Steigende externe Anforderungen
referenziert insbesondere auf gesell. Herausforderungen 1 und 4
- Leadership
referenziert insbesondere auf gesell. Herausforderungen 1 und 3



Digitalisierung– Algorithmisierung – KI

Damals:

- Einführung von SAP o.ä. Software
- Fehlende klare Datenanforderungen, unzureichende Datenstruktur
- Hoher Aufwand, teils unklare Ergebnisse

Heute:

- Aufarbeiten der Lücken von damals bzgl. Datenstruktur
- KI-Tools bieten riesige Chancen, aber Gefahr ähnlicher Fehler: fehlende Datenqualität, unklare Use-Cases

Zukünftig:

- Lernen wir aus der Vergangenheit? „Bedarfsgetriebene Lösungen statt Technik getrieben“
- Gefahr, dass „AI-Hype“ die Probleme von damals wiederholt



Chat GPT

Professionalisierung der Prozesse

Damals:

- Prozesse oft individuell, mündlich, nicht standardisiert und bedingt dokumentiert
- Skalierung und Digitalisierung so schwer umsetzbar

Heute:

- Professionalisierung und Standardisierung als Grundvoraussetzung für Skalierung und Digitalisierung
- Beispiele: HR oder Prüfungsverwaltung

Zukünftig:

- Prozessmanagement als strategische Kernkompetenz von Hochschulen
- Professionalisierung als Change Prozess



Steigende externe Anforderungen

Damals:

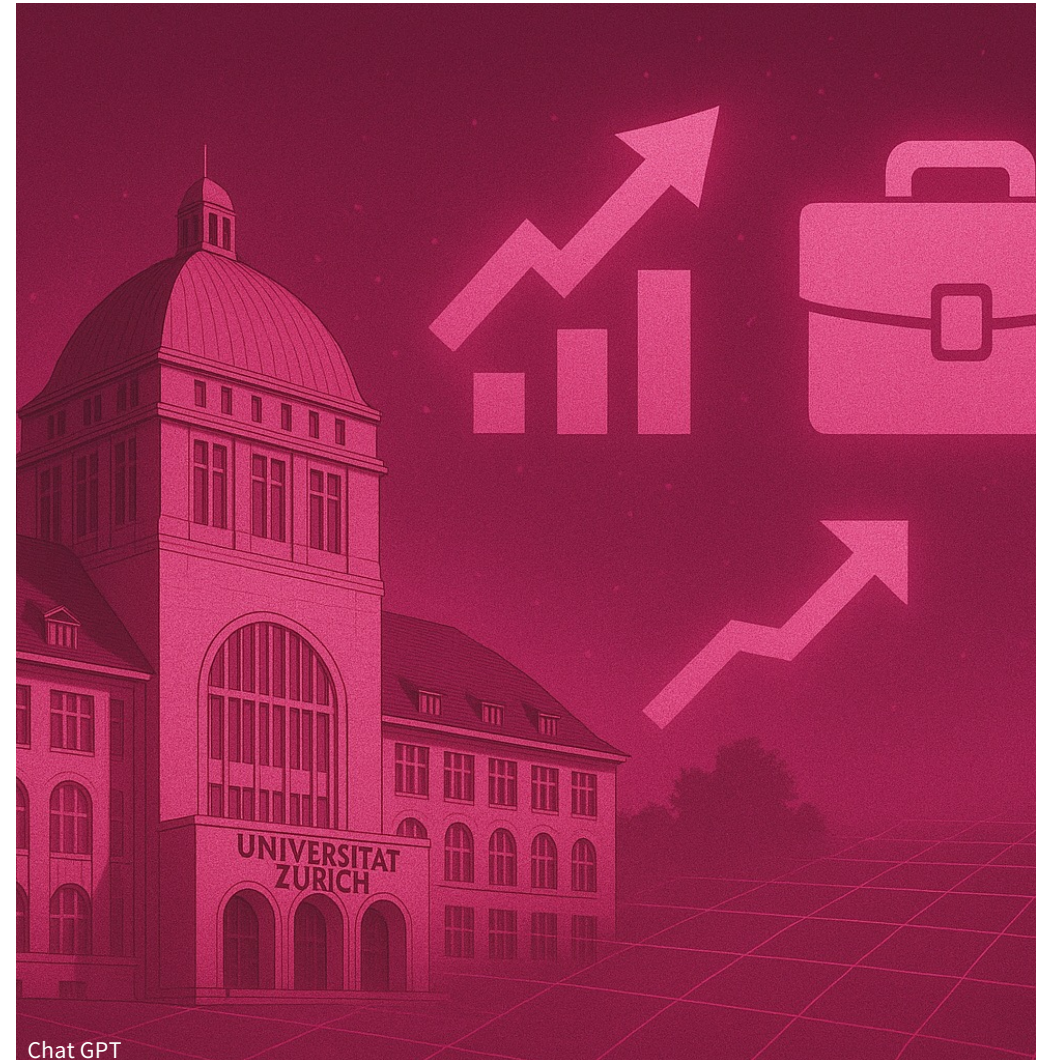
- Weniger externe Kontrollen, weil weniger Autonomie
- Weniger Berichtspflichten und Kennzahlen

Heute:

- Steigende Anforderungen von Politik und Gesellschaft bzgl. Transparenz und Compliance,
- Z.B. Nachhaltigkeitsberichte, Risikomanagement, finanzielle Führung

Zukünftig:

- Professionalität in allen Managementfunktionen, wie z.B. Finanz- und Risikoführung unabdingbar
- Corporate-Governance-Prinzipien sind oft spezifisch für Hochschulen und müssen beachtet werden



Chat GPT

Leadership

Damals:

- Hochschulen als „Kollegialorganisationen“
- Führung eher moderierend als gestaltend

Heute:

- Komplexität erfordert Leadership: Orientierung geben, Change-Prozesse steuern, Mitarbeitende befähigen
- Leadership nicht als Hierarchie, sondern als Verantwortung für Kultur, Kommunikation und Vertrauen

Zukünftig:

- Leadership als Daueraufgabe
- Besonderes Spannungsfeld zwischen Autonomie, Innovation und Rechenschaftspflicht



Chat GPT



Die Zukunft der Hochschule wird nicht von der Technik entschieden, sondern davon, wie wir sie organisieren, professionalisieren und führen.
Damals wie heute muss im Zentrum stehen:
Forschung, Lehre und Dienstleistung für die nächsten Generationen und die Gesellschaft