

VORAUSSCHAUENDE HOCHSCHUL- ENTWICKLUNG

Wie strategische Vorausschau in Hochschulen etabliert werden kann

Müssen sich Hochschulen in ihrer strategischen Entwicklungsplanung neu erfinden? Hochschulen erarbeiten periodisch Entwicklungspläne, im Regelfall in einem 5-Jahres-Zyklus, und sind dabei gefordert, sich selbst in ihrem Portfolio sowie den Wandel in ihrem Umfeld zu reflektieren und mögliche Umbrüche zu antizipieren. Doch wie kann es Hochschulen – als maßgeblichen Mitgestaltern von Zukunft – gelingen, sowohl die Qualität ihrer strategischen Planungen als auch ihre eigene Wandlungsfähigkeit im Sinne von Agilität zu steigern? Der folgende Artikel beschreibt anwendungsorientiert die Integration von strategischer Vorausschau in hochschulische Planungsprozesse zur Stärkung ihrer Zukunftsfähigkeit und wirft einen Blick darauf, wie Hochschulen eine „Foresight Literacy“ entwickeln können.

Hochschulen zeichnen sich bekannterweise durch eine spezifische Form der organisationalen Steuerung aus. Es existieren zahlreiche hochschullokale Rationalitäten, die dazu führen, dass sich das Orchestrieren der Gesamtorganisation „Hochschule“ durch hohe Komplexität auszeichnet. Fakultäten/Fachbereiche einer Hochschule sind zuweilen allein durch das gemeinsame Dach miteinander verbunden. Interdisziplinäre Kooperationen zwischen Fakultäten/Fachbereichen der gleichen Hochschule finden teilweise statt, teilweise jedoch unterbleiben sie auch.



Foto: Privat

Jens Engelke

ist Principal Consultant, Trainer & Coach bei CHE Consult und verantwortlich für Strategie-, Organisations-, Personal- und Führungskräfteentwicklung.



Foto: Privat

Dr. Christian Grünwald

ist Foresight Director bei der Z_punkt GmbH, Strategische Vorausschau im öffentlichen Sektor: Ministerien, Verbände und regierungsnahe Institutionen.



Foto: Privat

Julia Klingemann

Principal Consultant, Systemischer Coach bei CHE Consult. Zuständig für die Strategische Organisations- und Personalentwicklung, Fokus: Hochschulen und Verbände.



Foto: Privat

Andreas Neef

ist als Managing Partner bei Z_punkt GmbH für die Gestaltung und Leitung anspruchsvoller Foresight-Projekte für Großunternehmen und öffentliche Institutionen zuständig.

Strategische Entwicklungsplanung in Hochschulen: Aktuelle Herausforderungen

Die Institution Hochschule ist geprägt durch eine Polarität von Wissenschaft und wissenschaftsunterstützenden Bereich mit ihren jeweils unterschiedlichen Denk- und Handlungslogiken sowie Freiheitsgraden. Insofern ist das Steuern des diversen Organismus Hochschule eine große Herausforderung. Dieses gilt umso mehr bei Planungen, welche die gesamte Hochschule betreffen.

Hochschulentwicklung findet gemäß hochschulischem Selbstverständnis auf verschiedenen organisationalen Ebenen und in unterschiedlichen Bereichen statt. Im Folgenden werden die gesamthochschulische Entwicklungsplanung, die Organisationsentwicklung in Hochschulen, die Strategien von Organisationseinheiten sowie die Gestaltung von Lern- und Lehrangeboten betrachtet.

Gesamthochschulische Entwicklungsplanung

Mittlerweile sind Hochschulen sehr gut vertraut mit dem Erstellen oder Aktualisieren eines Hochschulentwicklungsplans (HEP). Dieser beschreibt im Regelfall die strategische Ausrichtung sowie gesamthochschulische Vorhaben in den kommenden fünf Jahren. Doch wie zukunftsfähig sind die üblichen Ansätze der Erstellung eines HEP? Eine Analyse der HEP der öffentlichen Hochschulen in Nordrhein-Westfalen aus dem Jahr 2018 offenbart, dass die wenigsten Hochschulen hierin die Entwicklung einer eigenen hochschulweiten Digitalisierungsstrategie angeben (Getto/Schulenburg 2018, 36). Die Relevanz einer entsprechenden Digitalisierungsstrategie hat sich – insbesondere forciert durch die gegenwärtige Pandemie – im Bewusstsein von hochschulischen Verantwortungsträger:innen erheblich erhöht, wie zahlreiche aktuell laufende Projekte zur Entwicklung solcher einer Strategie offenbaren.

Der Organismus „Hochschule“ ist somit gefordert, vorausschauend Impulse aus der und auf die Hochschulumwelt aufzunehmen, zu bewerten, Relevantes zu selektieren und letztlich hochschulspezifisch umzusetzen.

An diesem Beispiel zeigt sich, dass ein extern induzierter Faktor auslösend war für einen immensen Entwicklungsschub an Hochschulen. Dabei handelt es sich bei der Digitalisierung nicht um das einzige für Hochschulen relevante Innovationsfeld, sondern um eines, das allein aktuell erheblichen Handlungsdruck erzeugt. Weitere Innovationsfelder – gegenwärtig weniger wahrnehmbar als die Digitalisierung – werden die Entwicklungsplanungen von Hochschulen zweifelsfrei in Zukunft beeinflussen.

Es sind zwei Ansätze, die in der hochschulischen Entwicklungsplanung häufig zu beobachten sind: Zum einen bezieht sich der Planungshorizont auf besagte fünf Jahre, weshalb länger- und langfristige Entwicklungen in Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und weiteren Bereichen des (globalen) Zusammenlebens mäßige Berücksichtigung finden. Naturgemäß limitierte Laufzeiten bei Budgets und Amtsperioden von Entscheidungsträger:innen tragen zusätzlich dazu bei, den Planungshorizont im Regelfall auf wenige Jahre zu beschränken. Zum anderen gelingt es hochschulischen Akteur:innen im Regelfall gut, hochschulinterne Stärken und Schwächen zu identifizieren („Inside-Out“-Perspektive). Weniger gut können dagegen hochschulextern induzierte Chancen und Risiken („Outside-In“-Perspektive) – abgeleitet insbesondere aus langfristigen Entwicklungen der Hochschulumwelt – antizipiert und somit in die Entwicklungsplanung integriert werden.

Wenn Hochschulen die Rolle von maßgeblichen Mitgestaltern von Zukunft glaubwürdig wahrnehmen wollen, ist eine strategische Vorausschau auf mehr als fünf Jahre erforderlich. Außerdem müssten die vielfältigen Trends und Treiber von Entwicklungen – lokal bis international – Berücksichtigung

finden. Nur so können Absolvent:innen und Wissenschaftler:innen ihre Rolle als aktive Akteur:innen eines gesellschaftlichen, nachhaltigen und globalen Wandels ausfüllen. Eine robuste Zukunftsplanung erfordert es daher, einen „Outside-In“-Blick bei der Entwicklungsplanung einzunehmen.

Organisationsentwicklung in Hochschulen

Entwicklungsplanung an deutschen Hochschulen findet im Regelfall in evolutionärer Weise statt. Selten erfolgen disruptive Entwicklungsprozesse wie beispielsweise an der Leuphana Universität in Lüneburg. Im Spannungsfeld „evolutionär versus disruptiv“ bei Veränderungen (Claßen 2019, 15–22) wird im Regelfall ein Fortschritt „in kleinen Schritten“ bevorzugt. Dieses Vorgehen ist durch hochschulische Rahmenbedingungen sowie durch hochschulinternen und -extern vorhandene Rationalitäten naheliegend – entspricht jedoch nicht den zum Teil erheblichen Dynamiken einer sich kontinuierlich verändernden Hochschulumwelt.

Der Organismus „Hochschule“ ist somit gefordert, vorausschauend Impulse aus der und auf die Hochschulumwelt aufzunehmen, zu bewerten, Relevantes zu selektieren und letztlich hochschulspezifisch umzusetzen. Diese Vorgehensweise erfordert den Mut, sich mit einer völlig ungewissen Zukunft konstruktiv auseinanderzusetzen, unterschiedliche Szenarien zu entwickeln und insofern auf verschiedene Zukunftsrealitäten vorbereitet zu sein. Hierzu bedarf es einer Bereitschaft zur Offenheit im Denken sowie Kreativität im Umgang mit zukünftig möglichen hochschulexternen Entwicklungen. Damit dies gelingen kann, sollten stra-

teigische Planungsprozesse durch ein geeignetes Organisationsentwicklungsmanagement flankiert werden. Berechtigte – wie unbegründete – Befürchtungen von Mitarbeitenden im Rahmen neuer Strategie müssen identifiziert und adressiert werden.

Mit dem Implementieren einer strategischen Vorausschau kann parallel auch die „changeability“, die positive mentale Haltung von Hochschulangehörigen gegenüber Veränderungen, initiiert werden. Durch das gemeinsame Reflektieren sowie eine Diskussion über mögliche Zukünfte in Szenarien können Flexibilität und Agilität der Organisation erhöht werden. Damit wird es ermöglicht, sich rascher und geeigneter an – häufig hochschulextern induzierte – Veränderungen anzupassen. Zudem steigt durch die aktive Partizipation in strategischer Vorausschau die Fähigkeit jedes und jeder Einzelnen, Zukunft aktiv mitzugestalten.

Strategien von Organisationseinheiten

Neben dem hochschulübergreifenden HEP werden an Hochschulen auch Fakultäts-/Fachbereichsentwicklungspläne (FEP) sowie Strategien für die Verwaltung entwickelt. Auch hier gelten dieselben Herausforderungen wie für die Gesamtplanung: Identifizierung von langfristig relevanten Umfeld-Entwicklungen und Verzahnung der Einzelstrategien mit dem HEP. Dabei stellen sich unterschiedliche Herausforderungen.

Zum einen steigen die Erwartungen an die Wissenschaftler:innen: Aktuelle Forschungsfragen werden zunehmend trans- und interdisziplinärer und der Druck diese im Rahmen dafür zweckmäßig gestalteter Kooperationsmodelle – hochschulintern wie auch nach außen – zu bearbeiten, wächst. Zudem steigt auch, politisch gewollt, der Drittmittelanteil am Hochschulbudget und damit der Druck, diese einzuwerben. Das bedeutet, auch FEPs müssen „über ihren eigenen Tellerrand hinausblicken“, den Outside-In-Ansatz

bei der Entwicklung wählen und andere Fächer und Partner:innen innerhalb der eigenen Hochschule wie auch nach außen in den Blick nehmen.

Zum anderen erarbeiten zunehmend auch Verwaltungseinheiten Strategien: Liegenschaften und Personal haben dabei andere Planungshorizonte als das Marketing oder ein Dezernat Studienangelegenheiten. Dennoch müssen auch diese Strategien synchronisiert und mit dem HEP verzahnt werden.

Eine strategisch ausgerichtete Stärkung der Interdisziplinarität – auch und insbesondere auf Ebene der Fakultäten/Fachbereiche – ermöglicht Innovationen bei Vorhandensein der erforderlichen fachlichen Kompetenzen und personellen Ressourcen. Hierin begründet sich ein Innovationspotenzial, welches mit vergleichsweise geringem Zusatzaufwand realisiert werden kann. Selbstverständlich kann nicht jede Ausrichtung einer interdisziplinären hochschulischen Kernleistung als Zukunftsgarant betrachtet werden. Vielmehr gilt es, bewusst zu selektieren, welche Ausrichtung als zukunftsfähig gilt.

Fakultäten/Fachbereiche wie auch Verwaltung können durch strategische Vorausschau zusätzliche Innovationsfelder erschließen – sogar ohne wesentliche zusätzliche Kompetenzen und Ressourcen, wenn Interdisziplinarität und Vernetzung als Orientierungsprämisse gelten. Transdisziplinäre Strategien von Fakultäten/Fachbereichen wiederum erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Einwerbung von Drittmitteln sowie einer gesteigerten Wahrnehmbarkeit in der „scientific community“. Ebenso gilt: Wenn die Verzahnung strategischer Vorhaben von Verwaltungseinheiten gelingen soll, muss auch hier eine gemeinsame Verständigung über die Zukunft gefunden werden.

Gestaltung von Lern- und Lehrangeboten

Die in den vergangenen Jahren gestiegene Vielfalt an Studiengangsbezeichnungen spiegelt das Bestreben von

Hochschulen wider, nachfragewirksame und/oder zukunftsfähige Studienangebote zu schaffen. Die Anzahl der in Deutschland angebotenen Studiengänge hat zwischen 2014 und 2019 um nahezu 3.000 – entsprechend um rund 17 Prozent – zugenommen (Hachmeister/Grevers 2019, 1). Dieser Fakt kann als Ausdruck von Innovationsfreude der betreffenden Hochschulen gelten.

Offen bleibt dabei jedoch, in welchem Maße sich die Hochschulen bei der Neuentwicklung von Studiengängen an langfristigen Entwicklungen – beispielsweise aus Gesellschaft, Wirtschaft, Politik – orientiert haben. Es ist den Hochschulen zu wünschen, dass zukunftsfähige Parameter ein maßgebliches Kriterium darstellten für die Neukonzipierung von Studiengängen – und nicht primär die Gewinnung von zusätzlichen Studierenden-Zielgruppen, so erforderlich diese im Einzelfall für das prosperierende Fortbestehen einer Hochschule auch sein mag.

Darüber hinaus ist nicht allein die fachliche Ausrichtung von Studiengängen relevant für die Zukunftsfähigkeit einer Hochschule, sondern auch die von ihr angebotenen Formen des Ler-

Mit dem Implementieren einer strategischen Vorausschau kann parallel auch die „changeability“, die positive mentale Haltung von Hochschulangehörigen gegenüber Veränderungen, initiiert werden.

nens und Lehrens. Bekanntermaßen wertschätzen zahlreiche Studierende zunehmend eine starke Individualisierung des Lernens – insbesondere die Wahlfreiheit von Lernzeit und -ort – (Deimann 2016, 38) sowie zugleich das Erleben von gemeinsamen Lernerlebnissen mit Kommiliton:innen. Somit sind Lehrende zusätzlich auf methodisch-didaktischer Ebene gefordert, den Erwartungen der Studierenden zu begegnen. Insofern ist für diese Bereiche das Identifizieren von zukünftig tragfähigen Anforderungen erforderlich. Die aktive Auseinandersetzung mit technischen und didaktischen Innovationen ist insofern eine andauernde Herausforderung für Hochschulen. Eine klare strategische Ausrichtung hilft dabei, Ressourcen zielgerichtet einzusetzen.

Strategische Vorausschau versteht sich nicht als Prognostik. Es geht im Kern nicht um exakte Vorhersagen zukünftiger Entwicklungen. Vielmehr akzeptiert sie die fundamentale Komplexität und die Wechselwirkungen sozialer, technischer, wirtschaftlicher, politischer und natürlicher Systeme, die eine verlässliche Vorhersage langfristiger Veränderungen unmöglich machen.

Auf Ebene der Bildungsangebote – in Form von Studiengängen sowie Weiterbildungen – wird durch strategische Vorausschau die Klarheit bezüglich langfristiger tragfähiger Hochschulangebote erhöht. In der Folge können zukünftig erforderliche Kompetenzen gezielter antizipiert werden, beispielsweise durch entsprechende professorale Denominationen.

Zwischenfazit

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass die Entwicklungsplanungen von Hochschulen häufig nachvollziehbaren Rahmenbedingungen, Rationalitäten sowie Plausibilitäten unterliegen. Doch wie hilfreich sind diese für die Stärkung der Zukunftsfähigkeit von Hochschulen? Es wird zu einem deutlichen und langfristigen Mehrwert für Hochschulen führen, wenn sie in ihre gesamthochschulische sowie auf Einheiten bezogene strategische Planung eine strategische Vorausschau integrieren.

Strategische Vorausschau: Planung, Entwicklung und Führung unter Unsicherheit

Was meint strategische Vorausschau? Strategische Vorausschau bezeichnet eine systematische Auseinandersetzung mit zukünftigen Entwicklungen. Sie versucht, systematisch und methodisch fundiert einen mittel- bis langfristigen Blick in die Zukunft zu werfen, in der Regel in einem Zeithorizont von fünf bis 15 Jahren. Die strategische Vorausschau begreift die Zukunft dabei als offenen, nicht deterministischen Entwicklungshorizont. Sie öffnet sich dem Möglichkeitsraum alternativer Zukunftsentwicklungen. Ihre Denkweise ist ganzheitlich, interdisziplinär und verfolgt den Anspruch der Orientierung konkreter Planungs- und Entscheidungsprozesse. Ziel der strategischen Vorausschau ist es, besser auf die Zukunft vorbereitet zu sein und den Blick zu schärfen, wie sie aktiv gestaltet werden kann.

Strategische Vorausschau versteht sich nicht als Prognostik. Es geht im Kern nicht um exakte Vorhersagen zukünftiger Entwicklungen. Vielmehr akzeptiert sie die fundamentale Komplexität und die Wechselwirkungen sozialer, technischer, wirtschaftlicher, politischer und natürlicher Systeme, die eine verlässliche Vorhersage langfristiger Veränderungen unmöglich machen. Es geht ihr um die systematische Vorbereitung auf mögliche Entwicklungen, auch auf solche, die aus Sicht der relevanten Akteur:innen „unwahrscheinlich“ oder „utopisch“ sind. Der Nutzen der strategischen Vorausschau liegt im Kern in der Generierung von interdisziplinärem Wissen über mögliche zukünftige Entwicklungen. Sie ermöglicht das gemeinsame Denken in und Sprechen über Alternativen, die Entwicklung von Handlungsoptionen und liefert damit die Grundlage für zukunftsrobuste Planungen und Entscheidungen.

Strategische Vorausschau ist in der Wirtschaft, insbesondere bei großen Unternehmen, eine bereits seit Jahrzehnten eingetübte Praxis in der strategischen Planung, der langfristigen Unternehmensentwicklung und bei der strategischen Ausrichtung von Innovationen (Burmeister/Neef 2004). Seit einigen Jahren hat das Interesse an strategischer Vorausschau erkennbar zugenommen. Verstärkt nutzen auch Verbände, Organisationen, Regierungen, Ministerien und Institutionen der öffentlichen Hand Ansätze der strategischen Vorausschau. Damit möchten sie ihre Fähigkeit verbessern, mit zukünftigen Unsicherheiten umzugehen und strategische Orientierung – in sich dynamisch wandelnden Umfeldern – zu schaffen. Die Europäische Kommission hat in diesem Sinne im September 2020 Ergebnisse einer strategischen Vorausschau zur „Weichenstellung für ein resilientes Europa“ vorgelegt. In Deutschland möchte das Bundesministerium für Bildung und Forschung mit seinem Vorausschau-Prozess Orientierung für die Welt von morgen bieten.

Strategische Vorausschau als Methodik und partizipativer Prozess

Strategische Vorausschau (englisch: Strategic Foresight) als strategische Praxis bezeichnet ein schrittweises, an wissenschaftlichen Kriterien orientiertes Vorgehen unter Anwendung spezifischer Methoden (Gerhold et al. 2015). Vorausschau wird in der Regel als partizipativer Prozess mit Beteiligten aus der jeweiligen Organisation, aber nicht selten auch unter Einbezug eines externen Netzwerks der Organisation gestaltet.

Die High Level Expert Group der Europäischen Kommission hat den Vorausschau-Prozess folgendermaßen charakterisiert: „*Foresight can be defined as a systematic, participatory, future intelligence gathering & medium-to-long-term vision-building process, aimed at present-day decisions and mobilising joint actions.*“ (Acheson et al. 2002). Wichtig erscheint hier vor allem der Aspekt der Handlungsorientierung. Strategische Vorausschau ist zwar, wie Professor Eckard Minx (ehemals Leiter des Forschungsbereichs „Gesellschaft und Technik“ der Daimler Benz AG) es einmal beschrieben hat, „Denken auf Vorrat“, aber stets mit einem klaren Fokus auf diskursiv abgestimmtes, zukunftsorientiertes Handeln (Brockman 2013).

Das Methodenspektrum der strategischen Vorausschau ist breit und umfasst sowohl quantitative, expert:innenbasierte, interaktive als auch kreative Methodenansätze. Zu den häufig eingesetzten Methoden zählen die

strategische Trendanalyse, explorative und normative Szenariotechniken sowie Delphi-Befragungen. In der Regel werden in einem Vorausschau-Prozess verschiedene Methoden kombiniert – angepasst an das spezifische Erkenntnisinteresse, den situativen Anwendungskontext und die Vorerfahrung wie Zeitressourcen der Beteiligten.

Unabhängig vom konkreten Methodeneinsatz strukturiert sich ein Prozess der strategischen Vorausschau entlang klar definierter Phasen, siehe Abbildung 1.

In der Phase der Exploration erfolgt zu Beginn des Prozesses eine strukturierte Sammlung der Faktoren, Trends und Signale des Wandels mit potenzieller Relevanz für die Fragestellung oder das Thema. Häufig wird im Sinne einer interdisziplinären Perspektive die sogenannte STEEP-Logik zu Grunde gelegt. STEEP steht dabei für Sociology (gesellschaftliche Perspektive), Technology (Perspektive der Wissenschaft und Technologie), Economy (wirtschaftliche Perspektive), Ecology (ökologische Perspektive) und Politics (politische und juristische Perspektive).

Die Vielzahl der Faktoren und Aspekte wird in der Phase der Analyse dann auf Relevanz und Einflussstärke bewertet und in ihren Wechselwirkungen betrachtet. Ziel ist es, die Komplexität zu reduzieren und zugleich entscheidende inhaltliche Tiefe zu bewahren.

In der Phase der Projektion entstehen aus den priorisierten Faktoren durch Methoden wie Trendexploration oder Szenarioentwicklung fokussier-

Durch strategische Vorausschau wird auch dieses „Zukunfts-Mindset“ in der Organisation gestärkt: Ernsthaft in Betracht zu ziehen und anzuerkennen, dass die Zukunft in fünf, zehn oder 15 Jahren möglicherweise überraschend anders sein wird als die bekannte Gegenwart.

te oder vernetzte Bilder der Zukunft. Diese werden in der Phase Implikation in Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die Organisation, das Thema oder das Handlungsfeld analysiert, das heißt, von einer allgemeinen Charakterisierung der Zukunft werden dann konkrete Handlungsperspektiven für die beteiligten Akteur:innen und Institutionen abgeleitet. Die zielgruppen-gerechte Vermittlung der Erkenntnisse und Ableitungen zu den Stakeholdern erfolgt in der Phase des Transfers. In der Phase des Monitorings schließlich werden die getroffenen Zukunftsannahmen regelmäßig überprüft und aktualisiert.

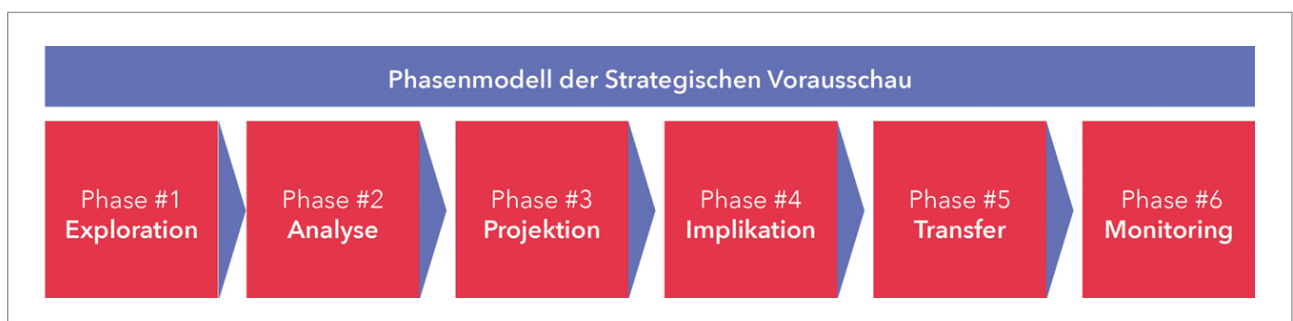


Abb. 1: Phasenmodell der strategischen Vorausschau. Quelle: Eigene Darstellung

Damit strategische Vorausschau ihre orientierende Wirkung entfalten kann, müssen die Gedankengänge und methodischen Schritte transparent und nachvollziehbar sein. Die Ergebnisse müssen die Verantwortlichen und Handelnden erreichen, in die laufenden Diskurse übersetzbar sowie an die faktischen Prozesse anschlussfähig sein. Dies erfordert sowohl eine Übersetzung von der Zukunft in den gegenwärtigen Handlungskontext als auch die Bereitschaft der Adressat:innen, den grundsätzlich „unsicheren“ und offenen Charakter der Zukunft anzuerkennen.

Dies ist insofern eine Herausforderung, als dass Menschen im Allgemeinen und in ihrer Rolle in Organisationen im Besonderen in der Regel einer institutionalisierten „Kontinuitätshypothese“ anhängen. Diese geht davon aus, dass sich die „Dinge“ zwar ändern, aber meist nur langsam und dann auch nur inkrementell. Die Corona-Krise aber hat überdeutlich aufgezeigt, dass sich signifikante und systemische Veränderungen auch sehr schnell und sehr tiefgreifend vollziehen können. Sie führt gleichsam vor Augen, dass langfristige Kontinuität eher die Ausnahme als die Regel ist. Durch strategische Vorausschau wird auch dieses „Zukunfts-Mindset“ in der Organisation gestärkt: Ernsthaft in Betracht zu ziehen und anzuerkennen, dass die Zukunft in fünf, zehn oder 15 Jahren möglicherweise überraschend anders sein wird als die bekannte Gegenwart.

Strategische Vorausschau als neue Kompetenz in Hochschulen: Das Beispiel ETH Zürich

Doktor Chris Luebckeman trägt eine ungewöhnliche Berufsbezeichnung. Er ist Leiter Foresight im Stab des Präsidenten der ETH Zürich. Im Jahr 2020 ist Luebckeman, zuvor langjährig Leiter eines globalen Foresight-Teams beim Londoner Ingenieurbüro ARUP, zur ETH Zürich gewechselt. Er baut dort mit einem kleinen Team

den „ETH Foresight-Hub“ auf. Die Funktion dieser Stabseinheit beschreibt die ETH Zürich auf ihrer Website klar: *„Die ETH Zürich reflektiert den globalen, regionalen und nationalen Kontext, in dem sie arbeitet. Das Foresight-Team trägt dazu bei, dass die ETH Zürich auch in den kommenden Jahren für die Schweizer Gesellschaft und Wirtschaft relevant bleibt. Sie unterstützt die intellektuelle Gemeinschaft in ihrem Vorhaben, eine Vision von morgen zu schaffen und zukünftiges Denken mit zeitgenössischem Handeln zu verbinden.“*

Luebckeman ist überzeugt, dass die universitäre Welt vor einer großen Transformation steht und möchte mit dem Denken und den Methoden der strategischen Vorausschau dazu beitragen, dass die ETH Zürich auch morgen noch eine der weltweit führenden Universitäten bleiben wird. Dazu möchte er der Hochschule als Ganzes eine gemeinsame Sprache geben, mit deren Hilfe sich die verschiedenen Verwaltungseinheiten untereinander, aber auch die wissenschaftlichen Departemente konstruktiv über die gemeinsame Zukunft austauschen können. Hierzu sei es notwendig, ein gemeinsames Vokabular und so eine „Foresight Literacy“ zu entwickeln.

Diese gemeinsame Sprache sei zwingend notwendig, um Grenzen zwischen den unterschiedlichen Denklagen sowohl von Verwaltungsabteilungen als auch zwischen einzelnen Fächern zu überwinden. „Die großen Probleme der Zukunft können nicht innerhalb der disziplinären Grenzen gelöst werden. Es braucht eine zukunftsorientierte Zusammenarbeit zwischen den wissenschaftlichen Disziplinen, und mit dem Foresight-Hub schaffen wir dafür eine neue

Plattform für die ETH Zürich nach innen als auch nach außen in die Gesellschaft“, so Luebckeman.

Dabei musste er im ersten Jahr seiner Tätigkeit bereits feststellen, dass sich das sinnvolle Vorgehen beim Aufbau einer solchen Zukunftsplattform in der Hochschule signifikant von der strategischen Zukunftsarbeit in Unternehmen unterscheidet. Kann das Management in einem Unternehmen seine Sicht auf die Zukunft quasi per Weisungsrecht in die Organisation tragen, ist der Zukunftsdiskurs in der Hochschule aufgrund ihrer demokratischen Verfasstheit und aufgrund der grundsätzlichen Unabhängigkeit der Wissenschaftler:innen stets als ein offener und freiwilliger Dialogprozess zu gestalten.

Wichtig sei dabei aber ein gemeinsamer *sense of urgency* und das Vertrauen in die Methoden der strategischen Vorausschau. Insofern sieht Luebckeman die erste Phase seiner Aufbauarbeit im Foresight-Hub geprägt von vielen Gesprächen, um die Dringlichkeit einer interdisziplinären und transdisziplinären Zukunftsarbeit zu vermitteln und ein Verständnis für die Methoden, den Nutzen und die Grenzen der strategischen Vorausschau zu schaffen. Neben einem regelmäßigen Austausch mit der Universitätsleitung und mit den Leiter:innen der Stäbe in der ETH-Verwaltung gehören dazu auch themenbezogene Zukunfts-Workshops, wie etwa eine Veranstaltungsserie zur „Zukunft der künstlichen Intelligenz“.

Ein hochschulweites Projekt, das der Foresight-Hub steuert, entwirft parallel dazu eine langfristige Vision der „Hochschule der Zukunft“. Diese soll auch eine strategische Vorausschau auf die Veränderung, denen Studie-

rende in der Zukunft begegnen werden, sowie deren Erwartungen an die ETH Zürich umfassen.

Auch wenn das Thema strategische Vorausschau bei den meisten Hochschulen bislang noch fast keine Rolle spielt, ist Luebke davon überzeugt, dass sich Foresight zu einem integralen Bestandteil verantwortungsvoller universitärer Planungs- und Gestaltungsprozesse entwickeln wird. Und dies in mehrfacher Hinsicht: als Orientierungsrahmen für eine zukunftsrobuste Hochschulentwicklungsplanung, bei Planungsprozessen innerhalb der Verwaltungseinheiten sowie bei der Entwicklung interdisziplinärer Departementsstrategien und bei der Gestaltung innovativer Lern- und Lehrangebote. Dass die Hochschulleitung in Anbetracht der Dynamiken des Wandels diese Perspektive

und Zielhorizonte teilt, ist eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Etablierung von strategischer Vorausschau auf den verschiedenen Ebenen in der Hochschule.

Gleichzeitig benötigt man – dies zeigen die Erfahrungen der ETH Zürich – einen langen Atem, um *foresight literacy* in der Hochschule auf eine breite Basis zu stellen und das damit verbundene agile *mindset* auf den verschiedenen Ebenen der Institution zum Leben zu erwecken. An der ETH Zürich wurde dazu zusätzlich zu den Projekten des Foresight-Hub die „Friends of Foresight“-Community aufgebaut. Deren Mitglieder treffen sich regelmäßig zu einem freien Austausch zu verschiedenen Zukunftsthemen – und wirken so gleichsam als Agent:innen der inneren Transformation.

Strategische Vorausschau in der Hochschule etablieren: Die ersten Schritte

Wie können Hochschulleitungen die ersten Schritte in Richtung strategischer Vorausschau gehen und in eine Foresight-Pilotphase eintauchen? Aus der Foresight-Initiative an der ETH Zürich können dafür wertvolle Impulse gewonnen werden. In Bezug darauf und in Reflexion langjähriger Erfahrungen sowohl aus der Umsetzung von strategischer Vorausschau in Unternehmen und im Bereich der öffentlichen Hand sowie aus der strategischen Beratung von Hochschulen aller Größen wird im Folgenden ein allgemeines Strukturmodell der vorausschauenden Hochschulentwicklung skizziert, das in der Konzeptionsphase als Orientierung dienen soll, siehe Abbildung 2.

Das Modell zeigt, dass strategische Vorausschau als ein von den typischen Planungsprozessen unabhängiges Kom-

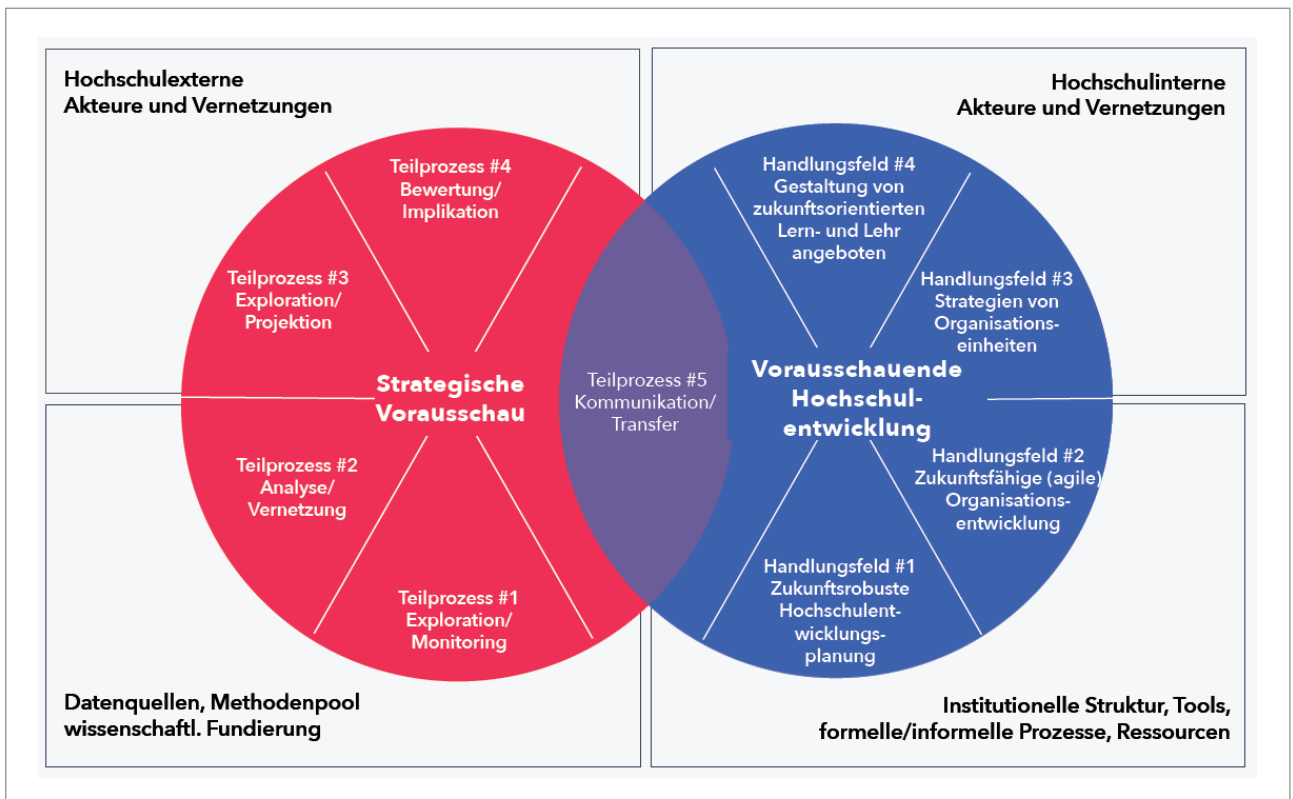


Abb. 2: Einbindung von strategischer Vorausschau in die Hochschulentwicklung. Quelle: Eigene Darstellung

petenz- und Handlungsfeld zu gestalten ist, jedoch in Bezug zu diesen gesetzt werden muss. Der Prozess der strategischen Vorausschau ist dabei immer unter Beteiligung der relevanten, vor allem internen Stakeholder zu konzipieren. Dabei wird es kein standardisiertes Vorgehen geben, das für alle Hochschulen gleichermaßen passend ist. Vielmehr ist sorgsam zu erkunden und abzuwägen, an welcher Stelle in der Organisation und in Bezug auf welche „Zukunftsfrage“ eine strategische Vorausschau geboten und im gewünschten Zeitraum auch umsetzbar ist.

Neben der Auswahl der relevanten Handlungsfelder und Fragestellungen müssen Hochschulleitungen verschiedene konkrete Fragen beantworten:

- Welche internen Akteur:innen sollen am Vorausschau-Prozess beteiligt werden, und welche zeitlichen und personellen Ressourcen werden dazu benötigt?
- Welche Datenquellen und Methoden sollen im Rahmen der strategischen Vorausschau eingesetzt werden? Ist eine wissenschaftliche Qualitätssicherung notwendig?
- Ist es sinnvoll, externe Fach- und/oder Foresight-Expert:innen einzubeziehen? Welches Budget steht dafür zur Verfügung?
- Soll die strategische Vorausschau lediglich als einmaliges Projekt konzipiert sein, oder ist eine Art von Verstetigung (zum Beispiel kontinuierliche, iterative Fortschreibung) oder auch Institutionalisierung in den Strukturen der Hochschule gewünscht?

Je nach Kontext kann die Antwort auf diese Fragen und die konzeptionellen Ableitungen für die spezifische Vorausschau-Initiative sehr unterschiedlich ausfallen. Einige Zukunftsfragen und Planungsthemen können etwa nur im

Dabei muss berücksichtigt werden,
dass strategische Vorausschau
im Hochschulbereich keine
erprobte Praxis ist. Der Wille
zum Experiment ist in jedem Fall
notwendig.

kleinen Kreis der Hochschulleitung in Form eines „Zukunftswerkshops“ bearbeitet werden. In anderen Fällen ist ein auf mehrere Monate angelegter, strukturierter Zukunftsdialog – etwa in Form eines kooperativen Szenarioprozesses – unter breiter Beteiligung einer Vielzahl von Hochschulangehörigen sinnvoll, etwa um eine ganzheitliche Zukunftsvision der Hochschule (oder auch eines Fachbereichs/einer Fakultät) im Konsens zu erarbeiten.

Dabei muss berücksichtigt werden, dass strategische Vorausschau im Hochschulbereich keine erprobte Praxis ist. Der Wille zum Experiment ist in jedem Fall notwendig. In diesem Sinne sind Vorausschau-Prozesse an Hochschulen immer auch als kollektive Lernprozesse zu betrachten.

Es empfiehlt sich, eine Foresight-Initiative grundsätzlich auf mehreren Ebenen parallel zu entfalten. Einmal auf Ebene der Hochschulleitung selbst, zum Beispiel im Zusammenhang mit der Erstellung eines Hochschulentwicklungsplans. Dadurch verdeutlicht die Leitung, dass sie die aktive und differenzierte Auseinandersetzung mit dem globalen Wandel ernst nimmt – auch jenseits allseits bekannter Megatrends wie Nachhaltigkeit und Digitalisierung, die eine Vielzahl von Hochschulen in ihrem Leitbild bereits verankert haben und daher in dieser Allgemeinheit wenig differenzierende Kraft besitzen. Gleichzeitig sollte ein breites Interesse und Verständnis im Sinne der *foresight literacy* als offener Zukunftsdialog in Form von Methodenseminaren oder in themenbezogenen Zukunftsveranstaltungen initiiert werden. Idealerweise stärken diese Aktivitäten das übergeordnete Ziel einer zukunftsrobusten Hochschulentwicklung.

Freiheiten der Hochschulen bleiben unangetastet

Wichtig ist dabei immer wieder zu betonen, dass die strategische Vorausschau in keinem Fall die Freiheit von Forschung und Lehre in Frage stellt, sondern im Gegenteil zu einer erweiterten, holistischen Perspektive beitragen möchte. Auch ist zu verdeutlichen, dass die Beteiligung an einer hochschulweiten Foresight-Initiative zum Kompetenzaufbau in Inhalten und Methoden der strategischen Vorausschau führt, die in vielfältiger Weise auch in nachfolgenden strategischen Prozessen von Struktureinheiten (Fakultäten/Fachbereichen/Verwaltungseinheiten oder Ähnliches) genutzt werden können.

Es ist darauf zu achten, dass die Mitwirkung in der Vorausschau freiwillig und interessengetrieben und nicht aufgrund einer „Entsendung“ erfolgt, da erfahrungsgemäß nur so ein offener und fruchtbarer Zukunftsdialog entsteht. Der Prozess selbst muss klar strukturiert und methodisch transparent sein und mit einer gewissen Stringenz geführt werden. Da die Zukunft per se ungewiss ist, muss der Prozess Klarheit und Vertrauen bei den Beteiligten schaffen. Hochschulen sind von einer intensiven Diskurskultur geprägt, und gerade in Bezug auf die Zukunft sind unterschiedliche Haltungen und Perspektiven so wichtig wie unvermeidbar. Dieser wertvollen Vielfalt muss im Prozess Zeit und Raum gegeben werden. Gleichmaßen müssen im jeweiligen Zeitrahmen klare und nutzbare Ergebnisse erzielt werden. Ein enger Rückbezug auf die methodischen Schritte sorgt immer wieder für die inhaltliche Fokussierung.

Die Erfahrung zeigt weiter, dass eine gute Vorbereitung und Vor-Information der Beteiligten und ein sensibles Stakeholder-Management – auch im Sinne eines Organisationsentwicklungsmanagements wie oben beschrieben – entscheidend für den Erfolg einer solchen Initiative sind. Strategische Zukunftsdialoge – könnte man metaphorisch ausdrücken – sind sensible Pflänzchen, die eine Atmosphäre des Vertrauens benötigen. Sie werden zwingend miteinander, nicht gegeneinander geführt. Daher benötigen sie einen gewissen Grad an Abstraktion vom „Tagesgeschäft“ und sollten unabhängig von Auseinandersetzungen über Budgets, Stellenzuweisungen und Themenhoheiten geführt werden, die die interne Hochschulpolitik oftmals prägen. Es darf insofern keine *hidden agenda* geben. Strategische Vorausschau in der Hochschule zielt auf die Zukunftsfähigkeit der Institution als lebendiges, zukunftsoffenes und agiles System. Sie eignet sich nicht, um definierte hochschulpolitische Ziele in die Organisation zu transportieren.

Fazit

Hochschulen haben die Chance, ihre strategische Entwicklungsplanung mit Hilfe der Ansätze der strategischen

Vorausschau um eine mittel- bis langfristige Perspektive zu erweitern. Gemeinsam mit den intern und gegebenenfalls extern Beteiligten können sie eine „Foresight Literacy“ aufbauen, mit deren Hilfe die Institution Hochschule als lebendiges, zukunftsoffenes, agiles und dialogorientiertes System weitergedacht und -entwickelt werden kann. Denn: Gerade in einer Zeit, in der die Deutungshoheit über die Zukunft zunehmend von Kräften beansprucht wird, die sich von einer wissenschaftlich fundierten Rationalität abwenden, sind die Hochschulen in besonderem Maße gefordert, sich aktiv in den gesellschaftlichen Zukunftsdiskurs einzubringen.

Als Keimzellen der Vernunft, die sich der Vernetzung und Komplexität der globalen Herausforderungen stellen, statt vermeintlich einfache Lösungen zu propagieren, tragen Hochschulen mehr denn je Verantwortung. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, müssen sie jedoch ebenso bereit sein und befähigt werden, sich selbst zu verändern und sich als agile Organisation immer wieder auf die virulenten Problemlagen auszurichten. Strategische Vorausschau als geistige Haltung, Kompetenz und Prozess kann einen wichtigen Beitrag leisten, um diese Veränderungsfähigkeit zu erhalten und aktiv weiterzuentwickeln. ■

QUELLEN

- Acheson, H. et al. (2002):** Thinking, debating and shaping the future: Foresight for Europe. Luxembourg.
- Brockmann, K. et al. (2013):** Denken auf Vorrat – Strategische Vorausschau macht Deutschland fit für die Zukunft. Stiftung Neue Verantwortung, Policy Brief 6/2013. Berlin.
- Burmeister, K./Neef, A./Beyers, B. (2004):** Corporate Foresight – Unternehmen gestalten Zukunft. Hamburg.
- Claßen, M. (2019):** Spannungsfelder im Change Management: Veränderungen situativ gestalten. Düsseldorf. 15–22.
- Deimann, M. (2016):** Stärkere Individualisierung der Lehre durch neue Medien. Hochschulforum Digitalisierung. Arbeitspapier Nr. 26. Berlin.
- Gerhold, L. et al. (Hrsg.) (2015):** Standards und Gütekriterien der Zukunftsforschung – Ein Handbuch für Wissenschaft und Praxis. Wiesbaden.
- Getto, B./Schulenburg, K. (2018):** Digitalisierung im Kontext strategischer Hochschulentwicklung an den Hochschulen in Nordrhein-Westfalen. In: Getto, B./Hintze, P./Kerres, M. (Hrsg.): Digitalisierung und Hochschulentwicklung. Münster. 36–48.
- Hachmeister, C.-D./Grevers, J. (2019):** Die Vielfalt der Studiengänge 2019 – Entwicklung des Studienangebotes in Deutschland zwischen 2014 und 2019. Centrum für Hochschulentwicklung. Gütersloh.



Kontakt:

Andreas Neef

Z_punkt GmbH
The Foresight Company
Schanzenstrasse 22
51063 Köln
Tel.: +49 221 3555 34 0
neef@z-punkt.de
www.z-punkt.de

Julia Klingemann

CHE Consult GmbH
Stresemannstr. 123 C
10963 Berlin
Tel.: +49 30 2332267-76
julia.klingemann@che-consult.de
www.che-consult.de

**Gerade in einer
Zeit, in der die
Deutungshoheit
über die Zukunft
zunehmend
von Kräften
beansprucht wird,
die sich von einer
wissenschaftlich
fundierten
Rationalität
abwenden, sind
die Hochschulen
in besonderem
Maße gefordert,
sich aktiv in den
gesellschaftlichen
Zukunftsdiskurs
einzubringen.**