

„Strategie trotz Krisenmodus“

Das Bild eines Tankers wird gerne genutzt, um die Schwerfälligkeit der Hochschulen in stürmischen Zeiten zu zeigen. Krisen können durchaus notwendige Entwicklungen beschleunigen. Doch ein problematischer Effekt: Es fehlen Zeit und Energie für die Weiterentwicklung von Strategien



Foto: Sirko Junge

Tanker statt Schnellboot – und eine Crew, für die in stürmischer See das Wasser von allen Seiten kommt: Diese Vergleiche versinnbildlichen, wie das Hochschulmanagement etwa in Coronazeiten Hygienekonzepte ausarbeiten musste, IT-Lizenzen beschaffte, die Rückkehr auf den Campus organisierte, aktuell Heizkosten spart, mit Globalhaushalten Tarifabschlüsse stemmt oder Risikomanagement aufbaut. Das alles ist wichtig, sogar überlebensnotwendig, nur dann bleibt der Tanker auf Kurs. Und in manchen Fällen beschleunigt die Krise sogar notwendige Entwicklungen, etwa bei den Themen New Work oder Digitalisierung. Insgesamt führt der Krisenmodus jedoch auch zu einem äußerst problematischen Effekt: Vor lauter Kurshalten wird zu wenig die Frage gestellt, ob der Kurs noch stimmt.

Dabei steht – ungeachtet der aktuellen Krisen – die nächste massive Herausforderung für die deutschen Hochschulen vor der Tür. Seit dem Wintersemester 2017/18 sinkt die Zahl der Studienanfängerinnen und -anfänger (siehe das neue CHE-Portal hochschuldaten.de). Wenn die Studierenden fehlen, droht eine Abwärtsspirale, staatliche Zuweisungen sinken, vor allem, wenn sie über Finanzierungsformeln direkt von Studierendenzahlen abhängig sind. Viele Hochschulen können sich nicht mehr darauf verlassen, dass ihre heutigen Studierendenmärkte eine stabile Zukunft garantieren. Die zentrale Frage ist also gerade jetzt: Mit welcher Strategie gelingt es, die Studierendennachfrage langfristig zu sichern, neue Zielgruppen zu erschließen oder bestehende besser zu adressieren?

Die meisten Hochschulen sollten – nein, vielmehr müssen jetzt über Zukunftsszenarien nachdenken und ein strategisches Profil herausbilden, das neue Studierendennachfrage erschließt. Ein Zukunfts-

szenario könnte beispielsweise darin liegen, dass lebenslange Bildungsbiografien sich aus individuell gewählten Bausteinen zusammensetzen, die ein persönliches Kompetenzportfolio schaffen. Will eine Hochschule darauf reagieren, sollte sie sich als Lernbegleiter und Anbieter von flexiblen Mikrozertifikaten profilieren. Wenn zusätzlich angenommen wird, dass Bildungswillige durchlässige Wege zwischen beruflicher und akademischer Bildung wollen, sollten Hochschulen mit Anbietern beruflicher Bildung strategische Allianzen eingehen. Hochschulen, die vor allem regionale Nachfrage mit schwieriger demografischer Entwicklung bedienen, könnten nach Alleinstellungsmerkmalen suchen, die überregional ziehen: interdisziplinäre Studiengänge zu globalen Herausforderungen, eine besondere Form forschungsbasierten Lernens, duales Studium an Universitäten im Kontext von Spitzenforschung. Und nicht zuletzt könnten Hochschulen enge Verbindungen mit Ed-Techs eingehen, um mit Blended Learning diverse Zielgruppen zu erreichen.

Die möglichen Richtungen sind vielfältig, aber es gibt eine Gemeinsamkeit: Wer nicht jetzt im Sinne strategischer Vorausschau die Hochschule der Zukunft antizipiert und sich bereits heute auf die zukünftig relevanten Bedarfe ausrichtet, wird es im Wettbewerb um Studierende schwer haben. Um im Einstiegsbild zu bleiben: Durch den Sturm kommen die Hochschultanker am besten, wenn sie auf Sicht fahren und trotzdem am langfristigen Kurs arbeiten.

PROF. DR. FRANK ZIEGELE

ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne. frank.ziegele@che.de, www.che.de