

Zukünftige Hochschulgovernance  
muss durch eine Synthese aus  
erweiterten analytischen Fähigkeiten  
und verstärkter menschlicher  
Orientierung charakterisiert sein,  
um den Anforderungen einer  
sich stetig wandelnden Bildungs-  
landschaft gerecht zu werden

*Attila Pausits*

*Abstract*

Die zukünftige Hochschulgovernance erfordert eine Synthese aus erweiterten analytischen Fähigkeiten und verstärkter menschlicher Orientierung, um den Anforderungen einer sich wandelnden Bildungslandschaft gerecht zu werden. Institutional Research und prädiktive Analysen sind entscheidend, um evidenzbasierte Entscheidungen zu treffen und die institutionelle Leistung zu steigern. Gleichzeitig ist die Förderung emotionaler Intelligenz und gesellschaftlicher Relevanz unerlässlich, um eine ganzheitliche und inklusive Bildungsumgebung zu schaffen.

## *Erläuterung*

Die moderne Hochschullandschaft steht vor umwälzenden Veränderungen, die eine Neubewertung traditioneller Governance-Modelle erfordern. In dieser Ära der Information und Technologie ist die Evolution der Hochschulgovernance hin zu einem Modell, das evidenzbasierte Entscheidungen durch umfassendere Informationsgewinnung und -nutzung mittels Institutional Research und prädiktiver Analysen stärkt, unausweichlich. Diese Entwicklung fordert nicht nur eine ausgeprägtere Organisations- und Business Intelligence im Sinne eines Institutional Intelligence (2I), sondern auch eine verstärkte menschliche Dimension, um den modernen Anforderungen gerecht zu werden. Um erfolgreich und zukunftsfähig zu bleiben, muss Hochschulgovernance eine Synthese aus erweiterten analytischen Fähigkeiten und verstärkter menschlicher Orientierung anstreben. Dies kann erreicht werden, wenn folgende Bedingungen erfüllt werden:

1. Die steigende Bedeutung von Institutional Research und prädiktiven Analysen frühzeitig erkennen.

Die Notwendigkeit einer stärkeren Integration von Datenanalyse und evidenzbasierten Entscheidungsprozessen in die Hochschulgovernance kann nicht überbetont werden. IR bietet die Möglichkeit, komplexe Datenmengen systematisch zu erfassen und zu analysieren, um Einblicke in studentische Erfolge, Programmleistungen

und institutionelle Effizienz zu gewinnen. Prädiktive Analysen ergänzen diese Bemühungen, indem sie Muster und Trends prognostizieren, die den Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern helfen, proaktiv zu handeln, statt Herausforderungen reaktiv zu begegnen. Beide zusammen ermöglichen eine präzisere Strategieentwicklung und -umsetzung, die essenziell ist, um in einer sich schnell verändernden Hochschullandschaft wettbewerbsfähig zu bleiben.

2. Die Notwendigkeit, eine erweiterte Institutional Intelligence systemisch zu verstehen und diese systematisch auf- und auszubauen ist unabdingbar.

Der Wettbewerb um Ressourcen, Studierende, Personal und Reputation zwingt Hochschulen, sich nicht nur als Bildungsinstitutionen, sondern auch als Organisationen zu verstehen. Eine ausgeprägte 2I ist daher unerlässlich, um strategische Entscheidungen zu treffen, die die institutionelle Leistung steigern. 2I-Systeme ermöglichen es Hochschulen, ihre Operationen zu optimieren, das Management von *student lifecycles* und Forschungs- und Transfermanagement zu verbessern und das Ressourcenmanagement effizienter zu gestalten. Durch die Integration von 2I in die Governance-Modelle können Hochschulen nicht nur interne Prozesse verbessern, sondern auch ihre Position stärken und ihr Profil weiterentwickeln.

Hochschulgovernance und -politik müssen den Einsatz solcher Praktiken unterstützen, indem sie Richtlinien

und Rahmenbedingungen schaffen, die eine effektive Nutzung von 2I fördern. Dazu gehört die Entwicklung von Daten-Governance-Strategien, die sicherstellen, dass interne und externe Daten verantwortungsbewusst und ethisch genutzt werden, sowie die Bereitstellung von Ressourcen für die erforderliche Infrastruktur und fortlaufende Schulungen für das Personal.

### 3. Die Bedeutung der menschlichen Dimension stärken.

Während Hochschulen zunehmend auf digitale Transformation und Künstliche Intelligenz (KI) setzen, um ihre Governance-Modelle zu optimieren, bleibt die Stärkung der menschlichen Dimension entscheidend. Technologie bietet zwar effiziente Lösungen und kann zahlreiche Prozesse verbessern, doch die sozialen und emotionalen Aspekte des Hochschulbetriebs können sie nicht ersetzen. Es ist wichtig, dass Hochschulen eine ausgewogene Symbiose aus technologischer Effizienz und menschlicher Empathie anstreben, um eine ganzheitliche Bildungsumgebung zu schaffen. Diese Balance zu finden, ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die technologische Effizienz die menschlichen Bedürfnisse der Studierenden und Mitarbeitenden nicht untergräbt, sondern vielmehr ergänzt.

In diesem Kontext ist es besonders wichtig, die emotionale Intelligenz innerhalb der Hochschulen zu fördern. Führungskräfte und Mitarbeitende sollten in ihren emotionalen Kompetenzen geschult werden, um eine Kultur der Empathie und des Verständnisses zu

etablieren. Solch ein Umfeld unterstützt nicht nur die individuelle Entwicklung und das Wohlbefinden der Studierenden, sondern trägt auch maßgeblich zur allgemeinen Zufriedenheit und Effektivität des Personals bei. Durch die Förderung emotionaler Intelligenz können Hochschulen eine unterstützende und inklusive Atmosphäre schaffen, die wesentlich zur Erfüllung ihrer Bildungsmission beiträgt und eine solide Grundlage für zukünftige Herausforderungen bildet.

#### 4. Gesellschaftliche Relevanz und externe Verbindungen pflegen.

Hochschulen stehen vor der Herausforderung, ihre Rolle nicht nur innerhalb der akademischen Gemeinschaft, sondern auch in der breiteren Gesellschaft zu verstärken. Durch die Förderung von Partnerschaften mit lokalen und globalen Akteuren können sie auf spezifische gesellschaftliche Bedürfnisse eingehen und sich als Begleiterinnen und Begleiter sowie Befähigerinnen und Befähiger des sozialen und technologischen Fortschritts etablieren. Dies umfasst die Zusammenarbeit mit Kommunalverwaltungen, lokalen Unternehmen und internationalen Organisationen, um auf globale Herausforderungen wie Klimawandel und Bildungsungleichheiten zu reagieren.

Die Integration von gesellschaftlich relevanten Themen in Lehrpläne und die Förderung von Forschungsprojekten, die sich mit realen Problemen auseinandersetzen, bereiten Studierende auf verantwortungsvolles

gesellschaftliches Engagement vor. Darüber hinaus können öffentliche Engagement-Programme, die direkte Teilnahme an gemeinnützigen Projekten ermöglichen, sowohl die Bildung bereichern als auch die praktische Anwendung des erworbenen Wissens fördern. Diese Programme stärken das gesellschaftliche Engagement und die praktische Relevanz der akademischen Arbeit.

Transparenz in den Entscheidungsprozessen und ein offener Dialog mit der Öffentlichkeit sind entscheidend, um Vertrauen und Unterstützung für die Rolle der Hochschulen zu gewinnen. Aktive Kommunikation und Interaktion zu Zielen, Erfolgen und Herausforderungen der Hochschulen im Sinne eines *open governance* fördert das Verständnis und die Wertschätzung ihrer Beiträge zur Gesellschaft.

5. Die vor uns liegende Reise braucht neue „Reisebegleiterinnen und Reisebegleiter“, die emotional führen, technologieunterstützt entscheiden und zukunftsorientiert handeln können.

Die zukünftige Hochschulgovernance erfordert eine kluge Synthese aus technologischer Versiertheit und menschlicher Einsicht. Durch die Integration von erweiterten analytischen Fähigkeiten mit einer verstärkten menschlichen Orientierung können Hochschulen nicht nur ihre eigenen Ziele effizienter erreichen, sondern auch einen bedeutenden Beitrag zur Gesellschaft leisten. Entscheidungsträger müssen daher bereit sein,

sowohl in technologische Infrastrukturen zu investieren als auch in die Entwicklung der sozialen Kompetenzen ihrer Führungskräfte und Mitarbeitenden. In einer Welt, die zunehmend von Daten und Algorithmen angetrieben wird, bleibt der menschliche Faktor ein unersetzliches Element für erfolgreiche Hochschulgovernance. Führungskräfte müssen in der Lage sein, sowohl emotional zu führen als auch technologiegestützt zu entscheiden. Dies erfordert eine tiefgreifende Veränderung in der Ausbildung und fortlaufenden Entwicklung von Universitätspersonal.

Die Herausforderung besteht darin, eine Balance zu finden zwischen der Effizienz und Präzision, die technologische Tools bieten, und der Empathie und dem Verständnis, das menschliche Führung mit sich bringt. Die zukünftige Hochschulgovernance muss daher in der Lage sein, ein Umfeld zu schaffen, in dem Technologie die menschliche Entscheidungsfindung unterstützt, ohne sie zu ersetzen. Dies bedeutet, dass Ausbildungsprogramme für Hochschulpersonal nicht nur technische Fähigkeiten vermitteln, sondern auch die Entwicklung von emotionaler Intelligenz fördern müssen, um effektive und empathische Führungskräfte auszubilden.

Zusätzlich muss die Hochschulgovernance Mechanismen entwickeln, um kontinuierlich Feedback von allen Stakeholdern einzuholen und zu integrieren. Solch ein integrativer Ansatz ermöglicht es Hochschulen, nicht nur auf die sich ändernden Bedürfnisse ihrer direkten Mitglieder zu reagieren, sondern auch proaktiv auf gesellschaftliche Veränderungen einzugehen.

Letztendlich ist die Fähigkeit einer Hochschule, sich an neue Technologien anzupassen und gleichzeitig eine starke menschliche Dimension zu bewahren, entscheidend für ihren langfristigen Erfolg und ihre Relevanz. Hochschulgovernance, die eine solche duale Ausrichtung verfolgt, wird nicht nur in der Lage sein, ihre Bildungsziele zu erreichen, sondern auch, einen nachhaltigen gesellschaftlichen Impact zu generieren. Dies setzt voraus, dass Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger bereit sind, in eine solche Zukunft zu investieren, sowohl finanziell als auch kulturell, um die Hochschulen als Treiberinnen der gesellschaftlichen Entwicklung zwischen Anspruch und Wirklichkeit passgenau gestalten zu können.