



2017

Befragung |

Die digitale Zukunft der Hochschule -

Wie sieht sie aus und wie lässt sie sich gestalten?

Paul Licka
Patricia Gautschi

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	3
2	Einleitung	4
3	Ergebnisse	5
3.1	Der transformative Effekt der «Digitalisierung» auf die Hochschule	6
3.2	Die heutige Nutzung und künftige Potentiale digitaler Möglichkeiten im Hochschulkontext.....	7
3.2.1	Die Nutzung und das Entwicklungspotential digitaler Möglichkeiten in «Lehre und Studium».....	8
3.2.2	Die Nutzung und das Entwicklungspotential digitaler Möglichkeiten in der «Forschung»	10
3.2.3	Die Nutzung und das Entwicklungspotential digitaler Möglichkeiten in den Bereichen «Hochschulmanagement» und «Verwaltung»	13
3.2.4	Weitere Bereiche der Hochschule, in denen digitale Möglichkeiten eine Rolle spielen	15
3.3	Herausforderungen des Digitalisierungsprozesses	16
3.4	Wege und Vorgehensweisen, um Digitalisierungsprozesse zu gestalten.....	18
4	Quintessenz.....	20

1 Management Summary

Die digitale Zukunft der Hochschule umfasst viele Facetten. Die Resultate der Befragung geben wichtige Hinweise dafür, wie sie aussieht und wie sie sich gestalten lässt. Als zentrale Ergebnisse lassen sich die folgenden Aspekte festhalten.

Die Zukunft der Hochschule ist digital

Es ist unbestritten, dass Digitalisierungsprozesse die Zukunft der Hochschule prägen. Die «Digitalisierung» hat bereits Spuren hinterlassen und wird sich auch künftig mit viel Dynamik auf den Kontext Hochschule auswirken. Entsprechend sind Hochschulen gefordert, den digitalen Wandel zu gestalten. Dieser zieht strukturelle und kulturelle Veränderungen nach sich und bietet zugleich zahlreiche Chancen und Möglichkeiten für die Hochschule als Organisation.

Ausbaufähige Nutzung und grosses Potential digitaler Möglichkeiten

Digitale Möglichkeiten werden in hochschulischen Kernbereichen nicht so viel genutzt wie erwartet, obwohl das Potential für alle Handlungsfelder als sehr gross eingeschätzt wird. Die Lücke zwischen Nutzung und Potential weist auf einen grossen Handlungsbedarf hin. Eine zentrale Herausforderung liegt somit im Erkennen von Potentialen digitaler Lösungen, sodass die Hochschule schnell genug auf digitale Veränderungen reagieren kann.

«Digitalisierung» als strategisches Mittel zum Zweck

«Digitalisierung» soll kein Selbstzweck sein, sondern vielmehr Mittel zum Zweck. Es braucht keine Digitalisierungsstrategie, sondern vielmehr eine Antwort auf die Frage: Welchen Beitrag kann die «Digitalisierung» leisten, um die strategischen Ziele unserer Hochschule zu erreichen? Hierbei gilt es, digitale Entwicklungen strategisch zu verankern und sie auf diesem Wege nutzbar zu machen.

Der Digitalisierungsprozess als Instrument und «Vehikel»

Hochschulen, die sich mit Fragen der digitalen Transformation auseinandersetzen, durchlaufen eine Reflexion ihrer bestehenden und künftigen Prozesse und Strukturen. Ihnen wird es möglich, die «Digitalisierung» als Instrument zur organisatorischen und strukturellen Weiterentwicklung sowie zur Profilbildung zu nutzen. «Digitalisierung» wird so zu einem «Vehikel», um die Hochschule als Organisation und ihre Prozesse innovativ zu gestalten. Der eigentliche Mehrwert der «Digitalisierung» spiegelt sich somit in Strukturen und (digital) durchdachten «End-to-End-Prozessen» einer Hochschule wider.

Mit mehr Agilität hochschulische (Digitalisierungs-) Prozesse gestalten

Die Schnelligkeit digitaler Entwicklungen fordert von Hochschulen eine hohe Agilität, einerseits für eine flexible und dynamische Abwicklung von Projekten, andererseits um Entscheidungsprozesse zu erleichtern. Eine entsprechende Projektmethodik trägt dazu bei, dass Digitalisierungsvorhaben rascher und effizienter umgesetzt werden. Die Hochschule wird handlungsfähiger und kann so gezielter (digitale) Entwicklungen vorantreiben.

Digitalisierungsprozesse gemeinsam ermöglichen

Ein gezieltes Veränderungsmanagement, das eine adäquate Einbindung der «Betroffenen» ermöglicht, trägt dazu bei, mögliche Widerstände abzubauen und die Akzeptanz von Digitalisierungsvorhaben zu erhöhen. Gleichermassen gilt es, Rekrutierungsprozesse entsprechend auf die Anforderungen der Digitalisierung auszurichten. Ebenso ist die «digitale Qualifizierung» des vorhandenen Personals eine wesentliche Notwendigkeit bei der Gestaltung von Digitalisierungsprozessen.

2 Einleitung

Digitalisierung, digitale Transformation, Hochschule 4.0 – Diese Schlagworte und Entwicklungen sind in aller Munde und werden rege in der Hochschulwelt diskutiert. Doch was steckt hinter diesen Schlagworten? Was bedeutet die «Digitalisierung» für die Entwicklung einer Hochschule? Welche Chancen und Risiken liegen in diesem «Megatrend»? Vor welchen Herausforderungen stehen die Hochschulen, ihre digitale Zukunft zu gestalten und hierbei digitale Innovationen aufzugreifen und in bestehende Prozesse zu integrieren?

Das Stichwort «Digitalisierung» impliziert Veränderungsprozesse. Hochschulen agieren oder reagieren unterschiedlich auf die Anforderungen des digitalen Wandels. Sie greifen die Möglichkeiten der «Digitalisierung» in verschiedenen Bereichen auf, was Entwicklungen und Veränderungen bestehender Strukturen nach sich zieht. Das Ziel der diesjährigen Berinfor-Befragung war, eine Einschätzung vornehmen zu können, inwieweit Hochschulen den digitalen Transformationsprozess bereits eingeleitet haben sowie digitale Möglichkeiten nutzen und welche möglichen Potentiale die Befragten in der «Digitalisierung» der Hochschule für die Zukunft sehen. Welche Herausforderungen und Herangehensweise hierfür geeignet sein könnten, wurden ebenfalls erfragt und diskutiert.

Die genannten Fragestellungen bildeten die Grundlage für die Online-Erhebung, an der 455 Führungskräfte und Mitarbeitende aus Schweizer und deutschen Hochschulen zwischen März und Mai 2017 teilgenommen haben. Wir danken den Teilnehmerinnen und Teilnehmern an dieser Stelle ganz herzlich, dass sie den kurzen Fragebogen ausgefüllt und mit ihren offenen Antworten und Kommentaren die Auswertung sehr bereichert haben. Zugleich bedanken wir uns bei den Teilnehmenden des Roundtables, der im Juni 2017 stattfand. Sie haben uns ihre wertvolle Zeit zur Verfügung gestellt und durch die rege Diskussion sowohl die Vielfalt, als auch die Komplexität des Themas aufgezeigt. Die Resultate der Befragung und die des Roundtables tragen dazu bei, die Herausforderungen, sowie mögliche Lösungswege für eine digitale Zukunft der Hochschule zu benennen und Schlussfolgerungen zu ziehen.

Der vorliegende Bericht ist unterteilt in vier Kapitel. Dem Management Summary und der Einleitung folgend werden im dritten Kapitel die quantitativen und qualitativen Ergebnisse der Online-Befragung und des Roundtables vorgestellt sowie weitere Analyseresultate aufgezeigt. Das vierte Kapitel zeigt eine Quintessenz aus der Befragung und dem Expertengespräch am Roundtable, sodass eine differenzierende Diskussion und ein erstes Fazit mit entsprechenden Schlussfolgerungen möglich werden.



Paul Licka
Partner



Patricia Gautschi
Consultant

3 Ergebnisse

«Die digitale Zukunft der Hochschule – Wie sieht sie aus und wie lässt sie sich gestalten?» Auf zwei vermeintlich einfache Fragen erhielten wir im Rahmen der diesjährigen Befragung viele interessante als auch vielschichtige Antworten. Es wurde deutlich, wie komplex und weitreichend das Thema ist und in all seinen Facetten diskutiert wird. Die Vielfalt an (weiterführenden) Fragestellungen, die sich aus der Online-Erhebung und dem Roundtable ergaben, zeigen die Dimension als auch die Herausforderungen der «Digitalisierung» denen Hochschulen gegenüberstehen.

Profil der Befragten

Die Teilnehmenden der Online-Erhebung machten Angaben zu ihrem Hochschultyp, dem «Herkunftsland» (Schweiz oder Deutschland) sowie der Sprachregion (Deutsch- oder Westschweiz) als auch ihrer beruflichen Position und der Zugehörigkeit zu einer zentralen und dezentralen Organisationseinheit. Entsprechend konnten die Daten differenziert betrachtet werden.

455 Personen haben den Fragebogen komplett ausgefüllt. Sie stammen zu 35 % aus Universitäten, zu 53 % aus Fachhochschulen und zu 9 % aus Pädagogischen Hochschulen. 3 % der Befragten gehören anderen, nicht-hochschulischen Organisationen an. 59 % der Befragten sind in Schweizer Hochschulen tätig, 41 % in deutschen Hochschulen. Der Rücklauf aus Deutschland war erstmalig sehr hoch. Knapp drei Viertel der Befragten aus Deutschland sind in Fachhochschulen (74 %), 23 % in Universitäten und 3 % in Pädagogischen Hochschulen tätig. In der Schweiz stammen die Befragten zu 43 % aus Fachhochschulen, 42 % aus Universitäten und 12 % aus Pädagogischen Hochschulen.

Abbildung 1: «Herkunftsland» der Befragten der Online-Erhebung

Befragte	Schweiz	Deutschland	Total
Universitäten	42 %	23 %	35 %
Fachhochschulen	43 %	74 %*	53 %
Pädagogische Hochschulen	12 %	3 %	9 %
Andere Organisationen	3 %	0 %	3 %

*inkl. Musik- und Kunsthochschulen sowie kirchlichen Hochschulen

Innerhalb der Gruppe der Befragten aus der Schweiz sind 24 % der Teilnehmenden aus der Westschweiz und 76 % aus der Deutschschweiz. Die Gesamtheit aller Befragten ist zu 35 % in einer dezentralen Einheit und zu 65 % in einer zentralen Einheit der Hochschule tätig. 93 % der Befragten aus Deutschland gaben an, dass sie in einer zentralen Einheit der Hochschule arbeiten.

Die hierarchische und funktionale Einordnung der beruflichen Position verteilt sich auf vier Gruppen: 44 % der Befragten sind Mitglieder des Hochschulrats oder der Hochschul-/Universitätsleitung, 21 % der Befragten haben eine akademische Führungsposition inne (Departementsleiter/in, Dekan/in, Institutsleiter/in, Professor/in), 27 % gehören der Gruppe «Leiter/in Stäbe, Infrastrukturbereiche, Serviceeinheit, Geschäftsführer/in Fakultät, Institut, Departement» an und 8 % der Befragten gaben an, «keine Führungsposition» zu haben.

Auswertung der Resultate - methodisches Vorgehen

Im Folgenden werden die wichtigsten (quantitativen) Resultate und weitergehende Analysen, deren Ergebnisse eine relevante Signifikanz¹ aufweisen, zusammengefasst. Zudem wurden die offenen Antworten als auch die Diskussionen und Ergebnisse des Roundtables inhaltsanalytisch ausgewertet. Die verschiedenen Datenquellen wurden in einem ersten Schritt interpretiert und dienen als Grundlage für eine Quintessenz, die einen Ausblick auf die digitale Zukunft der Hochschule und deren Gestaltungsmöglichkeiten bietet.

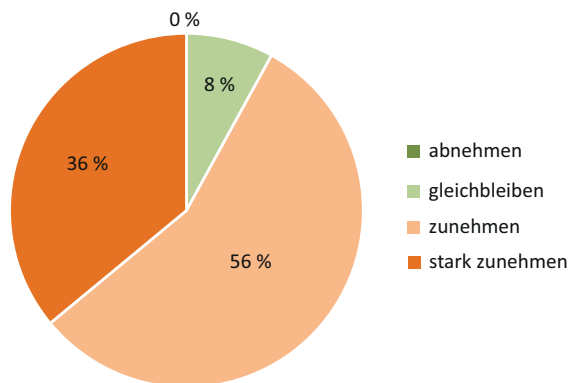
3.1 Der transformative Effekt der «Digitalisierung» auf die Hochschule

Das Schlagwort «Digitalisierung» impliziert einen technischen und auch kulturellen Wandel, der sich in allen Bereichen von Hochschulen widerspiegelt. «Digitalisierung» als ein Entwicklungs- und Transformationsprozess fordert und definiert gleichermassen neue Gestaltungsspielräume für Hochschulen. Ein Umgehen des digitalen Wandels stellt sich als nahezu unmöglich dar.

Einleitend wurde in der Online-Erhebung gefragt, inwieweit sich Digitalisierungsprozesse innerhalb der nächsten fünf Jahre im Vergleich zur bisherigen Entwicklung auf die Hochschulen auswirken werden. 92 % der Befragten nehmen an, dass transformative Effekte der «Digitalisierung» «stark» (56 %) bis «sehr stark» (36 %) zunehmen werden, sodass der Trend offenkundig ist, auch wenn 8 % der Befragten von einer gleichbleibenden Entwicklung ausgehen. Niemand geht von einer abnehmenden Entwicklung aus.

¹ Ist die Verallgemeinerung der in der Stichprobe berechneten Resultate auf die Grundgesamtheit (Population) möglich, bezeichnet man ein Resultat als «signifikant». Dies bedeutet, dass die berichteten Zusammenhänge mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von höchstens α % rein zufällig entstanden sind. Bei dem von uns gewählten und für die Sozialwissenschaften üblichen Signifikanzniveau von $\alpha = 5$ % sind die berichteten Zusammenhänge also mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von höchstens 5 % behaftet.

Abbildung 2: Wie wird sich Ihrer Meinung nach die Digitalisierung in den nächsten 5 Jahren auf Ihre Hochschule auswirken? Die Auswirkung der Digitalisierung auf die Hochschule wird im Vergleich zur bisherigen Entwicklung...



Somit scheint es unbestritten, dass sich die «Digitalisierung» schon jetzt auf Hochschulen auswirkt und sich in den kommenden Jahren mit hoher Wahrscheinlichkeit durch eine zunehmende Dynamik kennzeichnet. Sie wird kontinuierlich Entwicklungsprozesse in Gang bringen, die sich in veränderten Strukturen und Prozessen als auch in der organisationsspezifischen Kultur der Hochschule spiegeln. Herausfordernd scheint in dem Zusammenhang insbesondere die grundsätzliche Schnellebigkeit, als auch die Menge digitaler Entwicklungen und das «Schritthalten» mit den rasanten Neuerungen. Die Gestaltung eines Reflexionsprozesses ist somit sicherlich ein sinnvoller Weg, um das Thema «Digitalisierung» in seiner Breite und in der notwendigen Tiefe zu erfassen.

3.2 Die heutige Nutzung und künftige Potentiale digitaler Möglichkeiten im Hochschulkontext

Die folgenden Resultate skizzieren zum einen den Status Quo der gegenwärtigen Nutzung digitaler Möglichkeiten in den drei zentralen Handlungsfeldern von Hochschulen:

- Lehre und Studium
- Forschung
- Verwaltung und Hochschulmanagement

Jedes der definierten Handlungsfelder subsumiert wesentliche Bereiche, die das jeweilige Handlungsfeld kennzeichnen.

Zudem wurden die Befragten gebeten, die Entwicklungspotentiale der «Digitalisierung» für die einzelnen Bereiche einzuschätzen. So wurde ein Vergleich der gegenwärtigen Nutzung und der Entwicklungspotentiale möglich, der mutmassliche «Gaps» sichtbar macht. Zugleich bot die Bewertung der Entwicklungspotentiale Hinweise, welche Bereiche einen hohen digitalen Entwicklungsbedarf haben könnten.

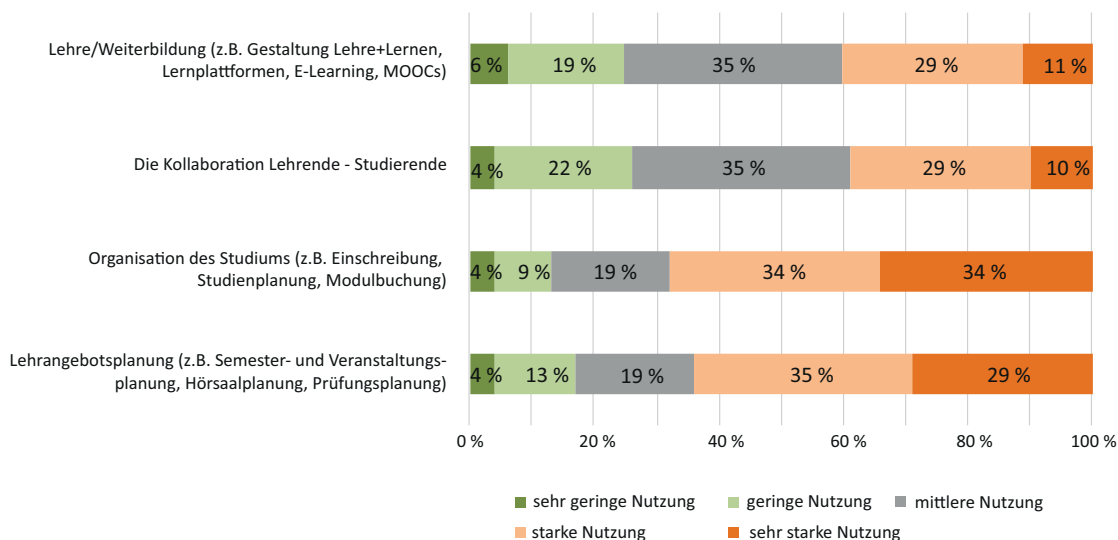
3.2.1 Die Nutzung und das Entwicklungspotential digitaler Möglichkeiten in «Lehre und Studium»

Die «Digitalisierung» der Hochschule wird in vielen Fällen gleichgesetzt mit digitalen Entwicklungen im Bereich der Lehre. In der Tat sind die hochschulische Lehre und das Lernen Gegenstand zahlreicher digitaler Entwicklungen und zugleich Ziel hochschulpolitischer Förderungen. Subthemen wie E-Learning oder MOOCs werden breit diskutiert und teils strategisch in Hochschulen umgesetzt. Dennoch sind es weit mehr Bereiche im Handlungsfeld «Lehre und Studium», die digitale Entwicklungen erfahren.

Die Nutzung digitaler Möglichkeiten in «Lehre und Studium»

Die Ergebnisse der Online-Erhebung zeigen, dass die Verankerung und somit die Nutzung digitaler Möglichkeiten vor allem im administrativen Bereich zur «Organisation des Studiums» oder der «Lehrangebotsplanung» zum Tragen kommt. Zwei Drittel der Befragten gaben an, dass in den beiden Bereichen digitale Möglichkeiten «sehr stark» bis «stark» genutzt werden. Hingegen ist es weit mehr als die Hälfte der Befragten, die eine «mittlere» bis «sehr geringe» Nutzung digitaler Möglichkeiten für die Gestaltung der Lehre und des Lernens in der «Lehre/Weiterbildung» und für die «Kollaboration zwischen Lehrenden und Studierenden» attestieren.

Abbildung 3: Wie stark nutzt Ihre Hochschule die heutigen Möglichkeiten der Digitalisierung im Bereich Lehre und Studium?

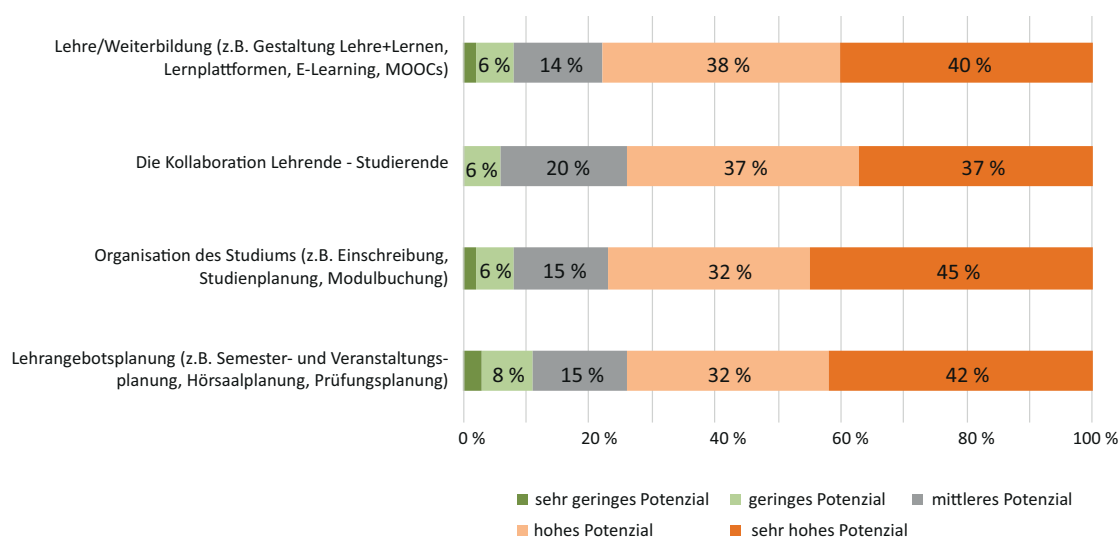


Die «Organisation des Studiums» sowie die «Lehrangebotsplanung» profitieren demzufolge stark von digitalen Entwicklungen und die Abläufe scheinen vielenorts angepasst worden zu sein. Interessant ist, dass 80 % der Befragten aus Universitäten für alle skizzierten Bereiche im Handlungsfeld «Lehre und Studium» jeweils deutlich häufiger eine «sehr starke» bis «starke Nutzung» digitaler Möglichkeiten sehen und von den Befragten der anderen beiden Hochschultypen die Nutzung immer etwas geringer eingeschätzt wird.

Entwicklungspotentiale digitaler Möglichkeiten in «Lehre und Studium»

Trotz der Unterschiede in der Nutzung digitaler Möglichkeiten in «Lehre und Studium», die sich zwischen den vier Bereichen zeigten, wird allen vier Bereichen überwiegend grosses Entwicklungspotential zugeschrieben. Der «Organisation des Studiums» sowie der «Lehrangebotsplanung» wird etwas häufiger als den Bereichen «Lehre/Weiterbildung» und «Kollaboration» «sehr hohes Potential» attestiert, aber hier sind die Unterschiede marginal und auch nicht zwischen den Hochschultypen erkennbar. Insgesamt sind es rund drei Viertel der Befragten, die in allen Bereichen «hohes» bis «sehr hohes» Entwicklungspotential sehen.

Abbildung 4: Wie schätzen Sie das Entwicklungspotential der Digitalisierung für Ihre Hochschule im Bereich Lehre und Studium für die kommenden 5 Jahre ein?



Weiterführende Ergebnisse und Interpretationen

Die offenen Antworten aus der Online-Erhebung sowie die Diskussion am Roundtable verdeutlichen das interessante Spannungsfeld, durch das sich vor allem der Bereich «Lehre/Weiterbildung» kennzeichnet: Die digitalen Möglichkeiten der «Lehre/Weiterbildung» sind gross, die Nutzung jedoch vergleichsweise gering.

Verschiedene Einschätzungen der Befragten deuteten darauf hin, dass vielenorts Lehrenden wie Studierenden der Mehrwert digitaler Formate nicht offenkundig ist und die Widerstände häufig gross sind. Insbesondere die Kommunikation gegenüber den Lehrenden wird als Herausforderung erachtet, um Vorbehalte gegenüber einer digitalen Umsetzung von Lehrinhalten abzubauen, sodass ein kultureller Wandel hin zu einer digitalisierten Lehre nur schwer umsetzbar erscheint.

Möglichen Anwenderinnen und Anwendern fällt es zudem schwer, Aufwands-, Qualitäts- und Nachhaltigkeitsaspekte für die Nutzung digitaler Möglichkeiten in der Lehre abzuschätzen. Weiterhin wurde angemerkt, dass nicht immer Lehr- und Lernziele im Vordergrund stehen, sondern der Fokus auf technischen Aspekten liegt, sodass sich Widerstände aufbauen und digitale Möglichkeiten erst gar nicht in der Lehre umgesetzt werden.

Eine weitere Herausforderung stellt aus Sicht der Befragten die vorhandenen Rahmenbedingungen dar. Oftmals ist die passende Infrastruktur für digital unterstützte Lehre nicht vorhanden oder qualifiziertes Personal fehlt, das die Entwicklungen in diesem Feld vorantreibt. Im Sinne einer Governance-Frage wurde auch erwähnt, dass es nicht immer klar ist, wer digitale Entwicklungsprozesse in Gang setzt, steuert und strategisch umsetzt. Diskutiert wurde zudem, ob geeignete Anreizsysteme oder die Anerkennung digitaler Projekte in der Lehre dazu beitragen, die «Digitalisierung» der Lehre methodisch, strukturell und ideell zu fördern.

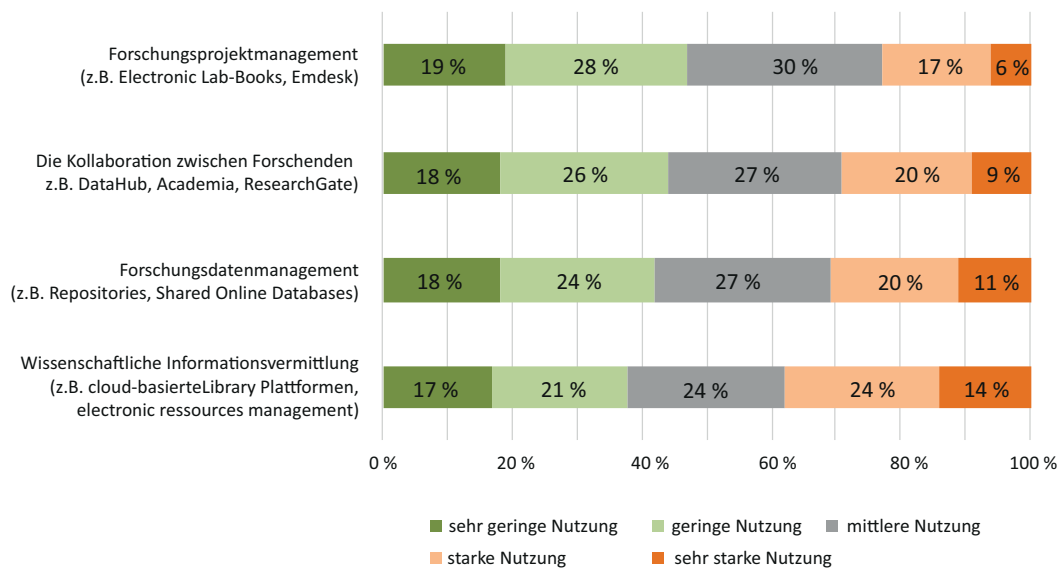
3.2.2 Die Nutzung und das Entwicklungspotential digitaler Möglichkeiten in der «Forschung»

Digitalisierungsprozesse scheinen im Forschungskontext sinnvoll und naheliegend zu sein. So können digitale Lösungen beispielsweise die Zusammenarbeit von Forschenden an verschiedenen Standorten fördern oder neue Entwicklungen wie das Thema von «Big-Data» in der Wissenschaft unterstützen.

Nutzung digitaler Möglichkeiten in der «Forschung»

Die Nutzung digitaler Möglichkeiten scheint in der «Forschung» deutlich geringer auszufallen als im oben skizzierten Handlungsfeld «Lehre und Studium». Allen vier Bereichen wurde tendenziell eine «mittlere» bis «sehr geringe» Nutzung zugeschrieben. Einzig der «Wissenschaftlichen Informationsvermittlung» wurde von mehr als einem Drittel der Befragten eine «starke» bis «sehr starke» Nutzung attestiert. Digitale Lösungen für ein «Forschungsprojektmanagement» scheinen bislang wenig genutzt zu werden, trotz wachsender Anforderungen an die Projekt- abwicklung. Auch das «Forschungsdatenmanagement», das vielenorts ein intensiv diskutiertes Thema ist, scheint aktuell eher wenig Anwendung in den Hochschulen zu finden.

Abbildung 5: Wie stark nutzt Ihre Hochschule die heutigen Möglichkeiten der Digitalisierung im Bereich Forschung?

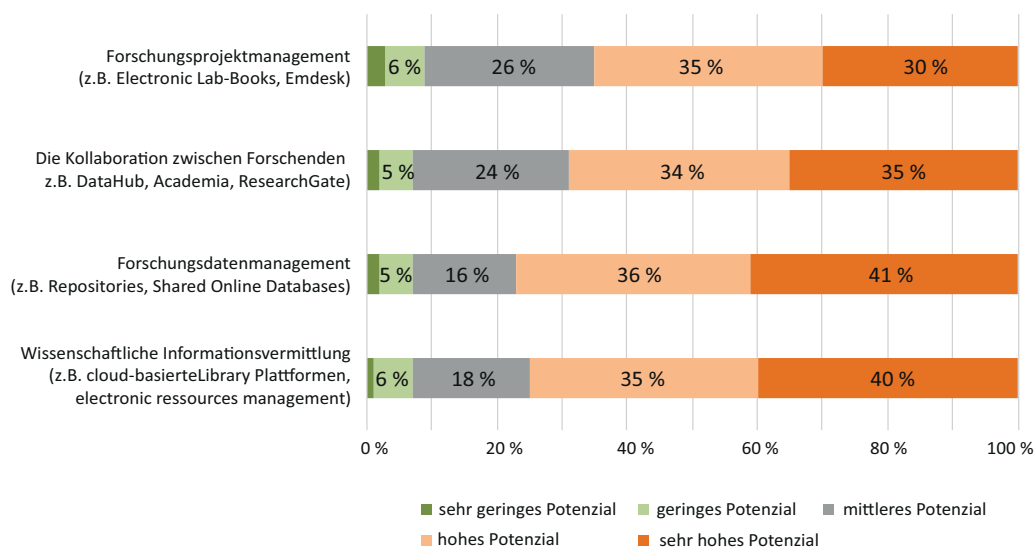


Eine differenzierte Betrachtung der Daten zeigte, dass Befragte aus Universitäten häufiger die Nutzung digitaler Möglichkeiten im Bereich «Forschung» angeben, was auf die grössere Forschungsstärke der Universitäten zurückzuführen ist. Ebenso sind es Professorinnen und Professoren, die einer «starken» bis «sehr starken» Nutzung zustimmen. Personen aus der Hochschulleitung sehen hingegen eher eine «mittlere» bis «geringe» Nutzung digitaler Möglichkeiten im Bereich «Forschung».

Entwicklungspotentiale digitaler Möglichkeiten in der «Forschung»

Umso spannender sind die Ergebnisse zum Entwicklungspotential der vier Dimensionen der «Forschung», die in der Online-Erhebung erfragt wurden. Interessanterweise wurde für alle vier Aspekte ein «hohes» bis «sehr hohes» Entwicklungspotential eingeschätzt, insbesondere für das «Forschungsdatenmanagement» und die «Wissenschaftliche Informationsvermittlung». Das «Forschungsprojektmanagement» wird erneut im Vergleich auch bzgl. seines Potentials etwas schwächer eingeschätzt.

Abbildung 6: Wie schätzen Sie das Entwicklungspotential der Digitalisierung für Ihre Hochschule im Bereich Forschung für die kommenden 5 Jahre ein?



Die Differenzierung nach Hochschultyp zeigte zudem, dass die Befragten aus Universitäten im Vergleich zu den Befragten aus Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen für alle vier Aspekte häufiger ein «sehr hohes» und «hohes» Entwicklungspotential sehen.

Weiterführende Ergebnisse und Interpretationen

Das Thema «Forschungsdatenmanagement» scheint ein sehr achtsam wahrgenommenes Handlungsfeld zu sein, dem in der Online-Erhebung sehr viel Potential zugesprochen wurde. Bemerkenswert war in dem Zusammenhang, dass Themen wie Datensicherheit, Datenschutz usw. bei den offenen Antworten der Online-Erhebung kein einziges Mal genannt wurden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Diskrepanz zwischen der Nutzung und der Einschätzung des Entwicklungspotentials für den Bereich «Forschung» auffällig ist, wenn auch wenig erstaunlich. Ähnlich wie schon im Bereich «Lehre und Studium» ist zu vermuten, dass die Forschungskultur häufig Skepsis gegenüber Digitalisierungsprozessen auf Seiten der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler hervorruft. Digitale Möglichkeiten erzeugen Transparenz, die gerade in Bezug auf wissenschaftliche Daten und Ergebnisse nicht immer gewünscht ist. Das Teilen und Zugänglichmachen von Forschungsergebnissen ist oftmals ein heikles Thema im Forschungskontext, was mit einer Diskussion um oben bereits erwähntes Datenrecht oder Fragen des Datenschutzes einhergeht. Darin könnte eine Ursache liegen, dass Digitalisierungsprozesse im Forschungskontext vergleichsweise eher wenig entwickelt sind, obwohl digitale Möglichkeiten insbesondere internationale oder hochschulübergreifende Forschungsarbeit stark unterstützen können.

Gegenwärtig sind hingegen die Entwicklungen im Bereich «Wissenschaftliche Informationsvermittlung» rasant. Bibliotheken befinden sich in Zeiten des Umbruchs und stehen vor grossen Entwicklungsschritten. Digitale Möglichkeiten prägen mehr denn je die wissenschaftliche Bibliothekslandschaft. Die «Digitalisierung» des Mediums Buch als auch von wissenschaftlichen Journalen ist zu einem selbstverständlichen, wenn auch herausfordernden Entwicklungsschritt geworden. Entsprechend werden digitale Lösungen entwickelt und innovativ gestaltet. Zugleich zeigt sich insbesondere in der Schweiz ein strukturelles Umdenken im Umfeld der Bibliotheken. Die Planung und Umsetzung von nationalen Verbundsstrukturen könnte zu einer kollektiven Nutzung einer gemeinsam digitalen Infrastruktur führen. Im Verbund erscheint es einfacher, Lösungen «gross zu denken», sodass digitale Anforderungen bestmöglich und flächendeckend umgesetzt werden können.

Gemessen am möglichen Potential ist die «Forschung» somit in vielen Bereichen ein wichtiges Handlungsfeld, das sich durch digitale Lösungen weiterentwickeln kann. Die (digitalen) Anforderungen wie bspw. im «Forschungsdatenmanagement» als auch im Bereich der «wissenschaftlichen Informationsvermittlung» sind hoch und es bedarf geeigneter Lösungen, um den (neuen) Standards gerecht werden zu können.

3.2.3 Die Nutzung und das Entwicklungspotential digitaler Möglichkeiten in den Bereichen «Hochschulmanagement» und «Verwaltung»

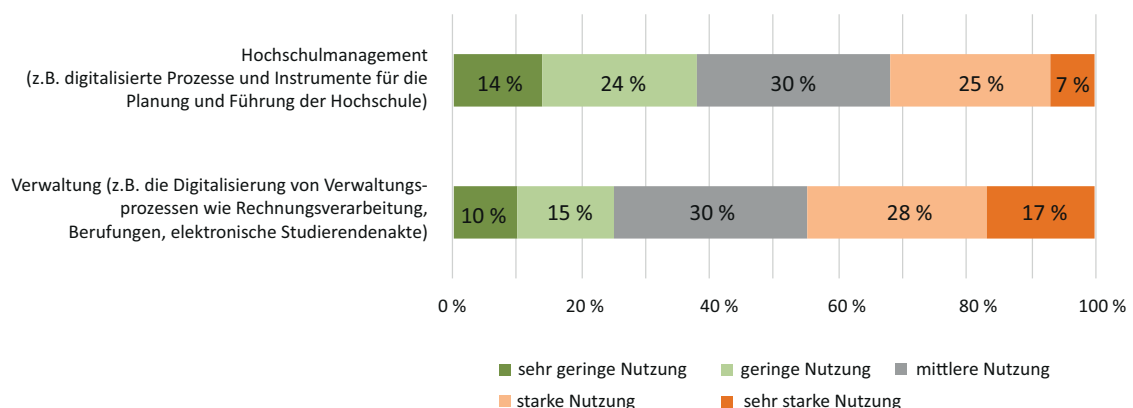
Als weitere Bereiche wurden das «Hochschulmanagement» und die «Verwaltung» bzgl. der Nutzung von digitalen Möglichkeiten betrachtet. Managementprozesse in Hochschulen können digital unterstützt werden und gewinnen dadurch an Effizienz und erfahren einen weiteren Professionalisierungsschritt. Zahlreiche Abläufe der «Verwaltung» durchlaufen Digitalisierungsprozesse, allein schon um den wachsenden Anforderungen der Hochschuladministration gerecht werden zu können.

Nutzung digitaler Möglichkeiten in Hochschulmanagement und Verwaltung

Für das «Hochschulmanagement» gab knapp ein Drittel der Befragten eine «starke» bis «sehr starke» Nutzung digitaler Möglichkeiten an. So ist anzunehmen, dass digital unterstützte Managementprozesse (bspw. Sitzungs- und Gremienmanagement, Reporting, Management-Cockpit, Wahlen) im Hochschulkontext noch nicht weitreichenden Einzug gehalten haben.

Für die Verwaltung waren es wiederum 45 % der Befragten, die die Nutzung digitaler Möglichkeiten als «stark» bis «sehr stark» bewerteten. Das Ergebnis bildet einen Indikator dafür, dass in diesem Feld vielschichtige Entwicklungen in jüngster Zeit stattgefunden haben. Verwaltungsprozesse wurden und werden an vielen Stellen im Sinne der Effizienzsteigerung digitalisiert. Ziel ist hierbei die Optimierung der administrativen Prozesse, die mithilfe digitaler Lösungen Effizienz in den Abläufen erzeugen können.

Abbildung 7: Wie stark nutzt Ihre Hochschule die heutigen Möglichkeiten der Digitalisierung im Hochschulmanagement und in der Verwaltung?



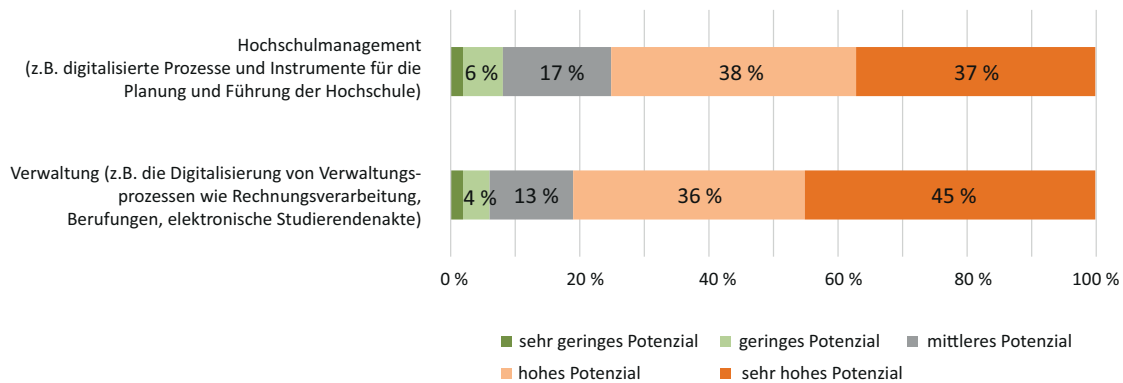
Die differenzierte Betrachtung der Daten zeigte weitere interessante Nuancen. Für die verschiedenen Hochschultypen konnten keine Unterschiede festgestellt werden, vielmehr zeigte sich hier ein homogenes Bild. Interessant war die Unterscheidung der Antworten zwischen der Zugehörigkeit der Befragten zu einer zentralen oder dezentralen Einheit der Hochschule. 39 % der Befragten, die einer zentralen Einheit der Hochschule angehören, gaben an, dass digitale Möglichkeiten in der Verwaltung «stark» bis «sehr stark» genutzt werden. Auf dezentraler Seite sind es hingegen 56 % der Befragten, die die Situation genau so einschätzen.

Weitere Unterschiede zeigten sich zwischen den Befragten in Abhängigkeit von der Position und Funktion innerhalb der Hochschule. 25 % der Befragten, die der Hochschulleitung angehören, gaben an, dass digitale Möglichkeiten «stark» bis «sehr stark» genutzt werden. Jedoch sind es 45 % der Departementsleiterinnen oder -leiter / Professorinnen und Professoren, 50 % der Leiterinnen und Leiter Stäbe sowie 55 % der Befragten ohne Führungsposition, die die Nutzung digitaler Möglichkeiten gleichermassen bewerten.

Entwicklungspotentiale digitaler Möglichkeiten in Hochschulmanagement und Verwaltung

Vor dem Hintergrund der oben skizzierten Nutzung digitaler Möglichkeiten erstaunte es wenig, dass 81 % der Befragten für den Bereich der «Verwaltung» «sehr grosses» bis «grosses» Entwicklungspotential bzgl. der «Digitalisierung» beschreiben. Auch für das Hochschulmanagement wurde von 75 % der Befragten «grosses» bis «sehr grosses» Entwicklungspotential eingeschätzt. Für beide Bereiche liegen die Nutzung und das Entwicklungspotential jedoch recht weit auseinander, sodass der Handlungsbedarf gross erscheint.

Abbildung 8: Wie schätzen Sie das Entwicklungspotential der Digitalisierung für Ihre Hochschule in den Bereichen Hochschulmanagement und Verwaltung für die kommenden 5 Jahre ein?



Bei der Einschätzung des Entwicklungspotentials sind es 86 % der Befragten der Ebene Hochschulleitung, die «sehr grosses» bis «grosses» Entwicklungspotential für die «Verwaltung» sehen bzgl. der «Digitalisierung». Die anderen drei Gruppen von Befragten gaben eine ähnliche, wenn auch etwas schwächere Einschätzung ab (75 % der Departementsleiterinnen oder -leiter / Professorinnen und Professoren, 83 % der Leiterinnen und Leiter Stäbe sowie 73 % der Befragten ohne Führungsposition).

Es zeigte sich zudem, dass 84 % der Befragten aus zentralen und 77 % aus dezentralen Einheiten für den Bereich der Verwaltung ein «hohes» bis «sehr hohes» Entwicklungspotential in digitalen Möglichkeiten sehen.

Weiterführende Ergebnisse und Interpretationen

Insgesamt wird der «Verwaltung» an Hochschulen von allen genannten Bereichen das grösste Entwicklungspotential zugesprochen. Zugleich zeigte sich in den offenen Antworten der Online-Erhebung, als auch in der Diskussion des Roundtables, dass die Situation in der «Verwaltung» komplex ist. Digitalisierungsvorhaben sind anspruchsvolle Entwicklungsprojekte, die ein durchdachtes Prozessmanagement («Denken in End-to-End-Prozessen») als auch eine gezielte und strategische Planung des angestrebten Organisationsentwicklungsprozesses voraussetzen.

Zugleich bedeuten derlei Entwicklungen auch Veränderungen, die nicht immer gleich gut in vorhandenen Strukturen umzusetzen sind, obwohl Digitalisierungsprozesse in der Regel das Ziel verfolgen, vereinfachte Abläufe und optimierte Kostenstrukturen zu ermöglichen. Dennoch führen kulturbedingte Vorbehalte und vor allem schlechte Erfahrungen in Digitalisierungsprojekten zu Widerständen und Unsicherheiten. Ein eher problem- und nicht lösungsorientiertes Denken mancher Beteiligten trägt ausserdem dazu bei, dass eine digitale Transformation erschwert wird. Hinzu kommt, dass neben der immer aufkommenden Finanzierungsfrage manigfaltige Themen wie bspw. die Rekrutierung und Qualifizierung des Personals, technische Fragestellungen zu digitalen Lösungen oder auch Governance-Fragen die eigentlichen Herausforderungen der Veränderungsprozesse sind. Sie werden zu einem zentralen (Neben-)Schauplatz von Digitalisierungsvorhaben und erzeugen ein hohes Mass an Komplexität.

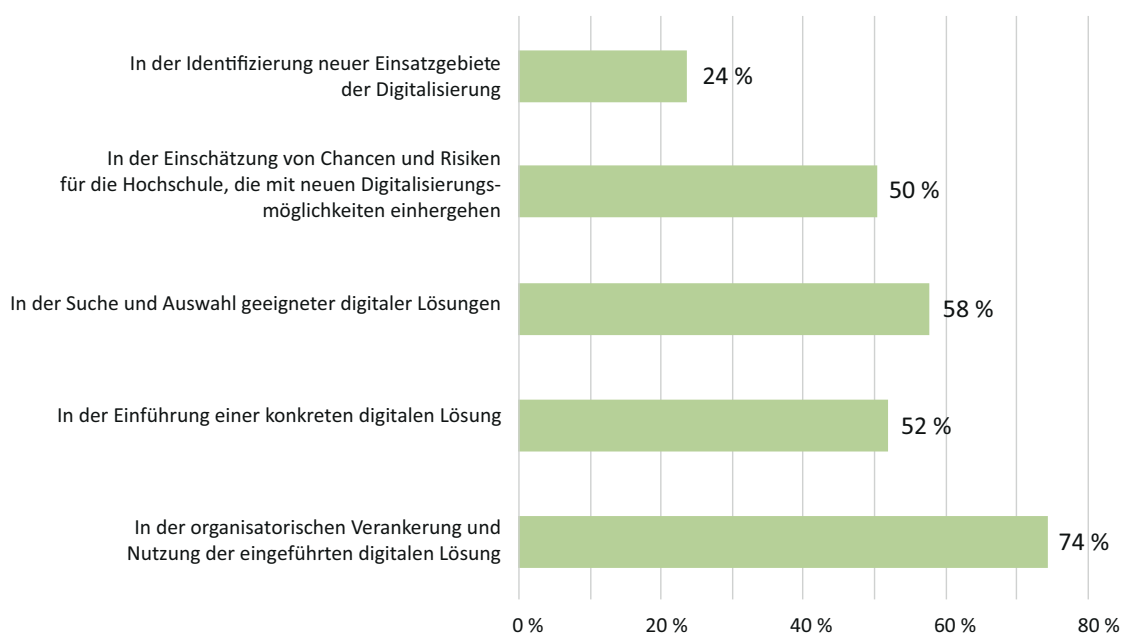
3.2.4 Weitere Bereiche der Hochschule, in denen digitale Möglichkeiten eine Rolle spielen

In der Online-Erhebung wiesen verschiedene Anmerkungen darauf hin, dass es noch weitere Handlungsfelder und Bereiche an Hochschulen gibt, in denen die Nutzung digitaler Lösungen eine wichtige Rolle spielt. So wurden mehrfach die Bereiche «Hochschulmarketing» und «Social Media» oder auch die «Hochschulkommunikation» genannt, die sich durch starke digitale Entwicklungen kennzeichnen. Sie nutzen intensiv die digitalen Möglichkeiten, um das Profil der Hochschule nach aussen und innen zu transportieren. Zugleich ist es einfacher geworden, die Hochschule über digitale Kanäle national und international zu positionieren.

3.3 Herausforderungen des Digitalisierungsprozesses

Die Teilnehmenden der Online-Erhebung wurden gefragt, in welchen drei von insgesamt fünf definierten Prozessschritten sie die grösste Herausforderung sehen, denen ihre Hochschule bzgl. der «Digitalisierung» gegenübersteht. Die Antworten zeigen aus der Perspektive der Befragten ein «Ranking» der «kleinsten» oder «grössten» Herausforderungen bei Digitalisierungsprozessen. Am wenigsten herausfordernd ist aus Sicht der Befragten die Identifizierung neuer Einsatzgebiete der «Digitalisierung». Die grösste Herausforderung liegt offenkundig in der organisatorischen Verankerung und Nutzung der eingeführten digitalen Lösung. Ebenfalls anspruchsvoll sind die drei weiteren Herausforderungen, die alle im Mittelfeld recht nah beieinander liegen.

Abbildung 9: Worin sehen Sie die drei grössten Herausforderungen, denen Ihre Hochschule bzgl. der Digitalisierung gegenübersteht?



Die Identifizierung neuer Einsatzgebiete im Sinne eines «Trendscoutings» scheint für die meisten Befragten der einfachste Prozessschritt zu sein. Nur 24 % der Befragten sehen hierin eine der grössten Herausforderungen. Es ist anzunehmen, dass der Identifizierungsprozess durch verschiedene Zielgruppen innerhalb der hochschulischen Kernbereiche, als auch in den Bereichen Verwaltung und Hochschulmanagement, gewährleistet ist und sowohl zentral als auch dezentral ermöglicht wird. Zumal der Zugang zu Informationen, welche digitalen Entwicklungen «am Markt» vorhanden sind, relativ einfach geworden ist und zugleich die Anbieter oftmals ihre digitalen Lösungen an die Hochschulen herantragen. Somit sind alle Stakeholder in der Lage, digitale Möglichkeiten zu erkennen, gedanklich aufzugreifen und zur Diskussion zu stellen.

Einzuschätzen, welche Chancen und Risiken neue Digitalisierungsmöglichkeiten in sich bergen, wird 50 % aller Befragten als Herausforderung erachtet. In verschiedenen Gesprächen zeigte sich, dass dieser Prozessschritt vor allem bei grossen Investitionen in digitale Lösungen nicht immer durchdacht und strukturiert ist, sodass auf einer kriterienbasierten Grundlage eine Entscheidung getroffen werden kann.

Die Suche und Auswahl digitaler Lösungen stellt aus Sicht von 58 % der Befragten eine Herausforderung dar. Der Weg hin zum konkreten Entscheidungsprozess scheint somit ein anspruchsvoller Prozessschritt zu sein, den es zu gestalten gilt. Nicht zuletzt deshalb, weil unter Umständen eine digitale Lösung mit bestehenden Strukturen nicht kompatibel ist und neben den Investitionskosten mögliche Folgekosten, als auch der Nutzen eventuell nur schwer einschätzbar sind. Die Diskussion am Roundtable zeigte, wie oben bereits kurz erwähnt, dass die Schnelligkeit digitaler Entwicklungen und digitaler Produkte eine besondere Herausforderung darstellt. Die rasche Abfolge, in der neue digitale Lösungen auf den Markt kommen, sind teilweise so schnell, dass die Zeit zwischen dem Beginn der Suche und der Einführung unter Umständen sehr lang ist, sodass das Gefühl des «permanenten Hinterherhinkens» sich in diesem Prozessschritt widerspiegelt. «Schneller zu werden» ist somit das Credo, wenn es um die Suche und Auswahl einer digitalen Lösung geht.

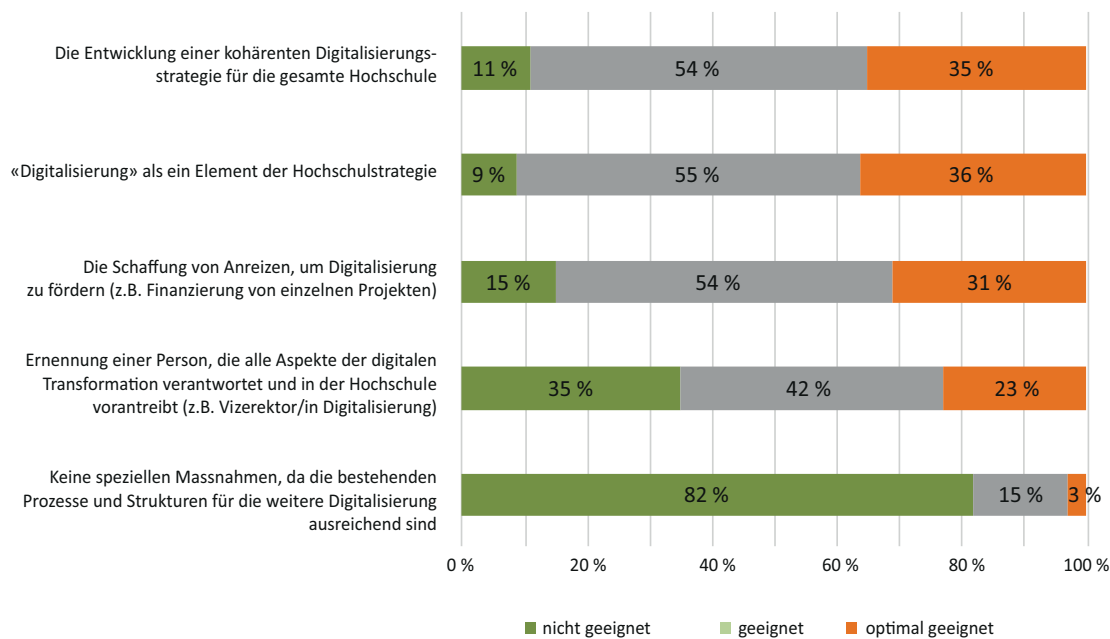
Die Einführung der konkreten digitalen Lösung wird etwas weniger kritisch betrachtet. Dennoch zeigen sich in diesem Prozessschritt vielfältige Stolpersteine und Nebenschauplätze, die eine Einführung unter Umständen erschweren. So sind es vor allem mögliche Widerstände auf Seiten der neuen Nutzerinnen und Nutzer, als auch die Anpassungen bestehender Strukturen.

Für nahezu drei Viertel der Befragten (74 %) ist die organisatorische Verankerung und Nutzung der eingeführten digitalen Lösung eine der grössten Herausforderung. Dies ist vermutlich der Tatsache geschuldet, dass in diesem Prozessschritt alle Herausforderungen der anderen Prozessschritte einfließen und ggf. zum Tragen kommen. Zudem muss in dieser Phase die digitale Lösung ihren Mehrwert unter Beweis stellen, sodass letztlich ein Prozess mithilfe der digitalen Lösung verbessert und entsprechend gelebt wird. Dies deutet darauf hin, dass Digitalisierungsprojekte neben der reinen technischen Einführung auch die transformativen Aspekte adressieren müssen, um erfolgreich zu sein.

3.4 Wege und Vorgehensweisen, um Digitalisierungsprozesse zu gestalten

Die Befragten der Online-Erhebung wurden gebeten, verschiedene Vorgehensweisen für die «Digitalisierung» ihrer Hochschule einzuschätzen. Die grosse Mehrheit der Befragten sah sowohl die Integration des Themas «Digitalisierung» in die Hochschulstrategie (91 %) als auch die Entwicklung einer kohärenten Digitalisierungsstrategie (89 %) als «geeignet» bis «optimal geeignet», um die «Digitalisierung» ihrer Hochschule voranzutreiben. 85 % der Befragten sehen zudem in der Schaffung von Anreizen zur Förderung der «Digitalisierung» einen «geeigneten» bis «optimal geeigneten» Weg des Vorgehens für die weitere «Digitalisierung» der Hochschule.

Abbildung 10: Wie geeignet sind aus Ihrer Sicht die folgenden Vorgehensweisen für die weitere Digitalisierung Ihrer Hochschule?



Die Ernennung einer Person, die alle Aspekte der «Digitalisierung» verantwortet, wurde von mehr als einem Drittel der Befragten als «nicht geeignet» erachtet. In verschiedenen offenen Antworten und in der Roundtable-Diskussion wurde jedoch deutlich, dass in dieser Variante des Vorgehens ein kleiner Trend erkennbar ist: Eine wachsende Anzahl Hochschulen besetzt entsprechende Positionen adäquat, sodass in einer übergeordneten Funktion eines «Chief Digital Officers» das Thema «Digitalisierung» «aus einer Hand» behandelt wird. Die Diskussion zeigte jedoch auch, dass es weitere Personen mit Entscheidungsbefugnissen in der operativen Ebene braucht, die konkrete Projekte und Massnahmen umsetzen und hierfür adäquate Kompetenzen mitbringen.

Interessant war in dem Zusammenhang das Ergebnis, dass in der Schweiz 19 % der Befragten die Ernennung einer Person als eine geeignete Herangehensweise erachten, in Deutschland sind es hingegen 29 % der Befragten. Zudem sind es 89 % der Befragten ohne Leitungsfunktion, die dieses Vorgehen als «geeignet» bis «optimal geeignet» erachten im Gegensatz zu jeweils etwas mehr als einem Drittel der anderen Gruppen von Befragten, die dieses Vorgehen als «nicht geeignet» erachten.

82 % der Befragten sehen es zudem als «nicht geeignet» an, keine speziellen Massnahmen zu ergreifen, da bestehende Prozesse und Strukturen für die weitere «Digitalisierung» ausreichend wären. Folglich ist ein passives Verharren in bestehenden Strukturen aus Sicht einer grossen Mehrheit der Befragten nicht zielführend für die Gestaltung der digitalen Zukunft einer Hochschule.

Strategie? Anreize? Personen? Welcher Weg ist der «richtige»?

Die Resultate zur Vorgehensweise für die «Digitalisierung» der Hochschule werden untermauert von verschiedenen Aspekten entlang der Diskussion des Roundtables als auch aus den Rückmeldungen der Befragten. Deutlich wurde zunächst, dass ein «Suchen und Finden» des «richtigen» Weges ein wichtiger, wenn auch nicht einfacher Entwicklungsschritt ist, der für viele anspruchsvoll erscheint. Er erfordert die Reflexion der eigenen Organisation und die Definition einer geeigneten Herangehensweise, um Digitalisierungsprozesse zu gestalten. Es ist anzunehmen, dass es nicht «den» einen richtigen Weg gibt, sondern dass sich die oben genannten Vorgehensweisen überschneiden und mischen.

Stolpersteine einer kohärenten Digitalisierungsstrategie

Es wurde deutlich, dass das Thema «Digitalisierung» grundsätzlich einer strategischen Planung bedarf und in der Strategie der Hochschule verankert werden sollte. Eine kohärente Digitalisierungsstrategie wurde von Befragten und Roundtable-Gästen teils kritisch betrachtet. Vor dem Hintergrund der oben skizzierten Heterogenität der einzelnen Handlungsfelder und Bereiche der Hochschule scheint es sinnvoll, nicht allein aus der Perspektive der gesamten Hochschulen zu denken. Vielmehr können individuelle Vorgehensweisen im Sinne einer Digitalisierungsstrategie pro Handlungsfeld ein geeigneter Weg sein. Nicht zuletzt, weil die Anforderungen in Lehre und Studium, Forschung sowie der Verwaltung und des Hochschulmanagements unterschiedlich als auch komplex sind und spezifischer Lösungsansätze bedürfen. Eine «reine» Digitalisierungsstrategie könnte zudem das Risiko bergen, dass bestehende Prozesse und Strukturen nicht berücksichtigt werden und langfristig die Umsetzungsphase nicht zielführend gestaltet wird.

4 Quintessenz

Plakativ formuliert, zeigen die vorgestellten Ergebnisse, ...

- dass die Zukunft der Hochschule unbestritten auch digital sein wird,
- dass die gegenwärtige Nutzung digitaler Möglichkeiten noch nicht stark ausgeprägt ist,
- dass das Entwicklungspotential für alle Bereiche jedoch als sehr gross eingeschätzt wird,
- dass die grösste Herausforderung darin liegt, eine digitale Lösung einzuführen und in der Hochschule zu verankern, sodass es naheliegt,
- das Thema «Digitalisierung» strategisch zu planen und zu bearbeiten.

Die Resultate skizzieren somit (explorativ) einen aktuellen Status Quo der «Digitalisierung» von Hochschulen in der Schweiz und Deutschland. Die heutige digitale Situation der Hochschulen kann als ambivalent eingeschätzt werden. Die effektive Nutzung und die künftigen Potentiale digitaler Möglichkeiten liegen an Hochschulen teilweise recht weit auseinander. Zusammenfassend wurde deutlich, ...

- dass im Handlungsfeld «Lehre und Studium» die organisatorische Administration stark von Digitalisierungsprozessen profitiert hat.
- dass im Handlungsfeld «Forschung» alle genannten Bereiche vergleichsweise eher schwach digital entwickelt sind.
- dass für die «Verwaltung» die Digitalisierungsprozesse als relativ weit fortgeschritten erachtet werden.
- dass sich das Hochschulmanagement durch grosses Entwicklungspotential bzgl. digitaler Lösungen kennzeichnet.

Das Thema «Digitalisierung» wird als weitreichend und komplex wahrgenommen, das neben Euphorie und Tatendrang häufig kritische Zurückhaltung auslöst. Es zeigte sich, dass Digitalisierungsprozesse häufig gleichgesetzt werden mit grossen und vielschichtigen Herausforderungen, die zu bewältigen sind.

Die folgenden Aspekte der Quintessenz fassen einerseits zusammen, warum das Thema «Digitalisierung» als so herausfordernd wahrgenommen wird. Andererseits werden Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt, mit denen die «Digitalisierung» in Hochschulen gestaltet werden kann.

Digitale Schnelllebigkeit erfordert Handlungsfähigkeit

Die Schnelllebigkeit digitaler Lösungen erhöht die Kadenz von Digitalisierungsvorhaben. Die rasche Abfolge, in der Lösungen auf den Markt kommen, als auch der Wunsch nach schnellen und sichtbaren Erfolgen erfordern in der Umsetzung kurze Projektzyklen.

Die rasanten Entwicklungen haben zur Folge, dass Hochschulen digitale Neuerungen laufend erkennen und bewerten müssen und sich hieraus eine Vielzahl an potentiellen Projekten ergibt. Dies setzt ein grundsätzliches Knowhow der relevanten Akteure zum Thema «Digitalisierung» und seiner spezifischen Lösungen und Möglichkeiten voraus. Nur so wird es möglich, eine Priorisierung der möglichen Projekte vorzunehmen, sodass zielgerichtete Entscheidungen getroffen werden können.

Agile Strukturen und definierte Prozessschritte für schnelle Entscheidungen

Hochschulen brauchen als Organisation eine hohe Agilität, um schneller auf digitale Neuerungen und Entwicklungen reagieren zu können. Sie kennzeichnen sich jedoch häufig durch lange Entscheidungsfindungsprozesse, die für schnelllebige Digitalisierungsvorhaben besonders hinderlich sind. Ursächlich hierfür sind oftmals die bestehenden Governance-Strukturen, als auch die hochschulspezifische Kultur, die Hochschulen wenig Dynamik verleihen und Veränderungen erschweren. Umso mehr tragen sowohl ein strategischer Rahmen sowie schlanke und agile Strukturen, als auch ein definierter Prozess (von der Idee bis zur Entscheidung, Freigabe und Umsetzung) dazu bei, dass Hochschulen flexibler auf digitalen Wandel reagieren können.

«Digitalisierung» strategisch planen und umsetzen? Ja und Nein!

Die strategische Planung der digitalen Zukunft der Hochschule ist in den Augen vieler eine grosse Herausforderung. Die Entwicklung einer gesamthaften Digitalisierungsstrategie als auch die Integration des Themas in eine Hochschulstrategie werden als Wege zum Ziel betrachtet, die zugleich aber als Hürde und ein sehr umfassendes Vorhaben erachtet werden. Dabei liesse sich die Herausforderung relativieren, indem der Fokus auf eine Fragestellung gerichtet wird: Welchen Beitrag kann die «Digitalisierung» leisten, um die strategischen Ziele einer Hochschule zu erreichen?

«Digitalisierung» als Mittel zum Zweck

In verschiedenen Diskussionen wurde diese Frage als mögliche Antwort reflektiert und verifiziert: Die «Digitalisierung» der Hochschule bedarf keiner Strategie im eigentlichen Sinne. Vielmehr sollte sie Mittel zum Zweck sein und keinen Selbstzweck darstellen. Diese Denkweise fand bei vielen Gesprächspartnerinnen und -partnern grossen Anklang. Nicht zuletzt deshalb, weil mit diesem Gedankengang die Dominanz des Themas entschärft wird. Die vermeintliche Notwendigkeit einer breit aufgestellten Digitalisierungsstrategie erlangt so einen anderen Charakter. Vielmehr wird aus dieser Perspektive die «Digitalisierung» zum Hilfsmittel und nicht mehr zu einer riesigen «Baustelle», die zu bewältigen ist. So erscheint es einfacher, das Thema «Digitalisierung» in der Hochschule strategisch zu verankern und sie sich auf diesem Wege zunutze zu machen.

Strategische Verankerung des Themas «Digitalisierung» in die Hochschule

Die Verankerung digitaler Entwicklungsprozesse in die Hochschulstrategie könnte ein gut gewählter Mittelweg sein, um Digitalisierungsvorhaben langfristig und grundsätzlich in die strategischen Planungen der Hochschule einzubinden. Es zeigte sich, dass viele Mitglieder von Hochschulen hier einen Handlungsbedarf sehen und den meisten dabei bewusst ist, dass eine integrative Lösung anspruchsvoll sein kann. Die Herausforderung besteht darin, «Digitalisierung» zu einem selbstverständlichen Thema werden zu lassen, das strategisch verankert ist und strategische Handlungsfelder prägt, jedoch nicht als Einzelthema bearbeitet wird.

Die «Digitalisierung» als Instrument verstehen und Voraussetzungen schaffen

Die eigentliche Herausforderung ist somit nicht die «Digitalisierung» als solche, sondern vielmehr die Gestaltung des Innovations- und Organisationsentwicklungsprozesses einer Hochschule, der digitale Möglichkeiten nutzt, um die Hochschule weiter zu entwickeln. Somit wird die «Digitalisierung» zu einem Instrument, das der Profilbildung und Weiterentwicklung einer Hochschule dient. Hierfür müssen digitale Lösungen und Entwicklungen im Sinne des «Trendscoutings» erkannt und bewertet werden. Um die Zukunft der Hochschule digital zu gestalten, müssen verschiedene Voraussetzungen geschaffen werden.

«Digitalisierung» reflektieren und hochschulspezifisch gestalten

Die Reflexion des Themas und die gezielte Auseinandersetzung mit Fragen der «Digitalisierung» mit relevanten Stakeholdern innerhalb der Hochschulen ist eine sinnvolle Investition, die sich langfristig auszahlt. Die grundsätzliche Sensibilisierung für das Thema «Digitalisierung» ist ein wichtiger Schritt für die Entwicklung eines Selbstverständnisses, dass die «Digitalisierung» ein andauernder und somit unausweichlicher Prozess sein wird. Sich die notwendige Zeit zu nehmen oder diese zu gewähren, um für den eigenen Kontext Sinn und Zweck digitaler Entwicklungen zu erfassen und Möglichkeiten und Grenzen auszuloten, zahlt sich langfristig aus.

Der Diskurs hilft, Klarheit zu schaffen und weitere Planungen strukturiert anzugehen. So wird eine Sensibilisierung für das Thema gefördert, indem dessen Breite und Tiefe verdeutlicht wird und zugleich einfache Lösungsansätze gedanklich überlegt werden können.

Effiziente Entscheidungsprozesse

Die kurzen Zyklen, in denen neue digitale Lösungen auf den Markt kommen sowie der Wunsch nach raschen Einführungszeiten, stellen veränderte Anforderungen an die Entscheidungsprozesse an Hochschulen. Zum einen erfordert die Beschleunigung dieser Prozesse kürzere Entscheidungszyklen (Entscheidungsgremien und Sitzungsrhythmus). Zum anderen sind die Entscheidungsträger bei der inhaltlichen Beurteilung von Digitalisierungsvorhaben und der Abwägung von Chancen und Risiken besonders gefordert (Bezug zu den strategischen Zielen der Hochschule, Komplexität der Lösungen, technologische Aspekte sowie Aspekte des Change-Managements, etc.).

Ein weiterer Aspekt, der im Rahmen von Digitalisierungsvorhaben zu beachten ist, betrifft den Blick auf die Geschäftsprozesse. Um den erwarteten Nutzen der «Digitalisierung» zu erzielen, bedarf es eines grundsätzlichen Denkens in «End-to-End-Prozessen». Nur so können digitale Lösungen zum Tragen kommen, indem vorhandene Prozesse neu durchdacht und optimiert werden, sodass darin der eigentliche Mehrwert der «Digitalisierung» liegt.

Multi-Projektmanagement und agile Projektabwicklung

Digitalisierungsprojekte sind inhaltlich und strukturell sehr anspruchsvoll. Die Anwendung eines agilen Projektmanagements reduziert die Generierung von «Mammut-Projekten», deren Umsetzung komplex und zeitintensiv, als auch störanfällig sein kann. Sinnvoll erscheint es im Sinne des Multi-Projektmanagements, dass einzelne Organisationseinheiten eigenständig kleinere Projekte lancieren und umsetzen, deren Ziele realistisch und erreichbar sind. Zugleich ist hierdurch gewährleistet, dass die verschiedenen Projekte im Blick bleiben und nicht unplanmäßig umgesetzt respektive nicht inkohärent initiiert werden.

Die Definition der Projektziele ermöglicht eine zielorientierte Planung des weiteren Projektes, das mithilfe agiler Methoden relativ zügig umgesetzt werden kann. Eine agile Projektabwicklung unterstützt den Projektverlauf, der iterativ geplant wird, sodass in kurzen Zyklen Zwischenergebnisse vorliegen, die den Projektfortschritt verdeutlichen. Die agile Vorgehensweise unterstützt die Dynamik und Flexibilität, um auf unplanmässige Änderungen innerhalb des Projektes oder bzgl. der digitalen Lösung reagieren zu können. Die Einbindung von Nutzerinnen und Nutzer in die Projekte erhöht die Akzeptanz auf der Anwenderseite.

Bereitschaft für Veränderungen bei den Mitarbeitenden fördern und Widerstände abbauen

Digitalisierungsvorhaben können oftmals weitreichende Veränderungen auslösen, die nicht immer gleich gut von «Betroffenen» und Anwenderinnen und Anwendern aufgenommen werden. Sie lösen bei vielen Akteuren im Hochschulumfeld eher Unsicherheit oder auch Unmut aus als Begeisterung und Innovationswille. Ein gezieltes Veränderungsmanagement hilft, Widerstände abzubauen und die Akzeptanz zu erhöhen.

Es ist naheliegend wie herausfordernd zugleich, die «richtige» Kommunikation der absehbaren Veränderungen gegenüber den Beteiligten zu entwickeln. Die Herausforderung liegt darin, transparente Ziele, Vor- und Nachteile, als auch mögliche Auswirkungen digitaler Entwicklungen und Vorhaben mitzuteilen. Hierfür braucht es immer Personen, die die nötige «Übersetzungsarbeit» leisten. Ebenso bedarf die Einbindung von Stakeholdern in Entscheidungs- oder Veränderungsprozesse immer einer gesunden Balance, die sich zwischen den Polen «Bedarfs-erhebung» und «Mitbestimmung» bewegt.

Personal rekrutieren und qualifizieren

Um Digitalisierungsprozesse erfolgreich zu gestalten, ist die Rekrutierung qualifizierten Personals unabdingbar. Die Herausforderung liegt darin, Personen zu finden, die optimalerweise IT-, Prozess- und Hochschuldenken miteinander vereinen. Gleichermassen zentral ist die «digitale Qualifizierung» des bestehenden Personals. Gleich in welchem Bereich der Hochschule muss das Personal befähigt werden, mit digitalen Lösungen umzugehen und mit diesen arbeiten zu können.

«Digitalisierung» als Motor nutzen und die Hochschule weiterentwickeln

Hochschulen stehen vor zahlreichen offenen «Digitalisierungsfragen», die sie gegenwärtig und auch in den kommenden Jahren mehr und mehr beschäftigen werden. Die Ergebnisse der Befragung, als auch die intensiven Gespräche und Diskussionen mit verschiedenen Akteuren in Hochschulen zeigen, wie weitläufig das Thema «Digitalisierung» ist. So ist es die Aufgabe der Hochschule, ihren eigenen Weg zu finden, um gezielt die Möglichkeiten der «Digitalisierung» zu nutzen. Voraussetzung hierfür sind vielschichtige Reflexionsprozesse, die in den verschiedenen Handlungsfeldern und Bereichen der Hochschulen angestossen werden. So wird die «Digitalisierung» zu einem Motor, der die Weiterentwicklung der Hochschule prägt und gleichermassen vorantreibt.



Berinfor AG | Talacker 35 | 8001 Zürich | Schweiz
tel: +41 44 215 54 00 | www.berinfor.ch

Berinfor GmbH | Komödienstraße 48 | 50667 Köln | Deutschland
tel: +49 221 270 71 007 | www.berinfor.de