

# «Die digitale Zukunft der Hochschule - Wie sieht sie aus und wie lässt sie sich gestalten?»

Ergebnisse und Erkenntnisse aus der  
diesjährigen Befragung der Berinfor AG

**Paul Licka,**  
Berinfor, Managing Partner Deutschland

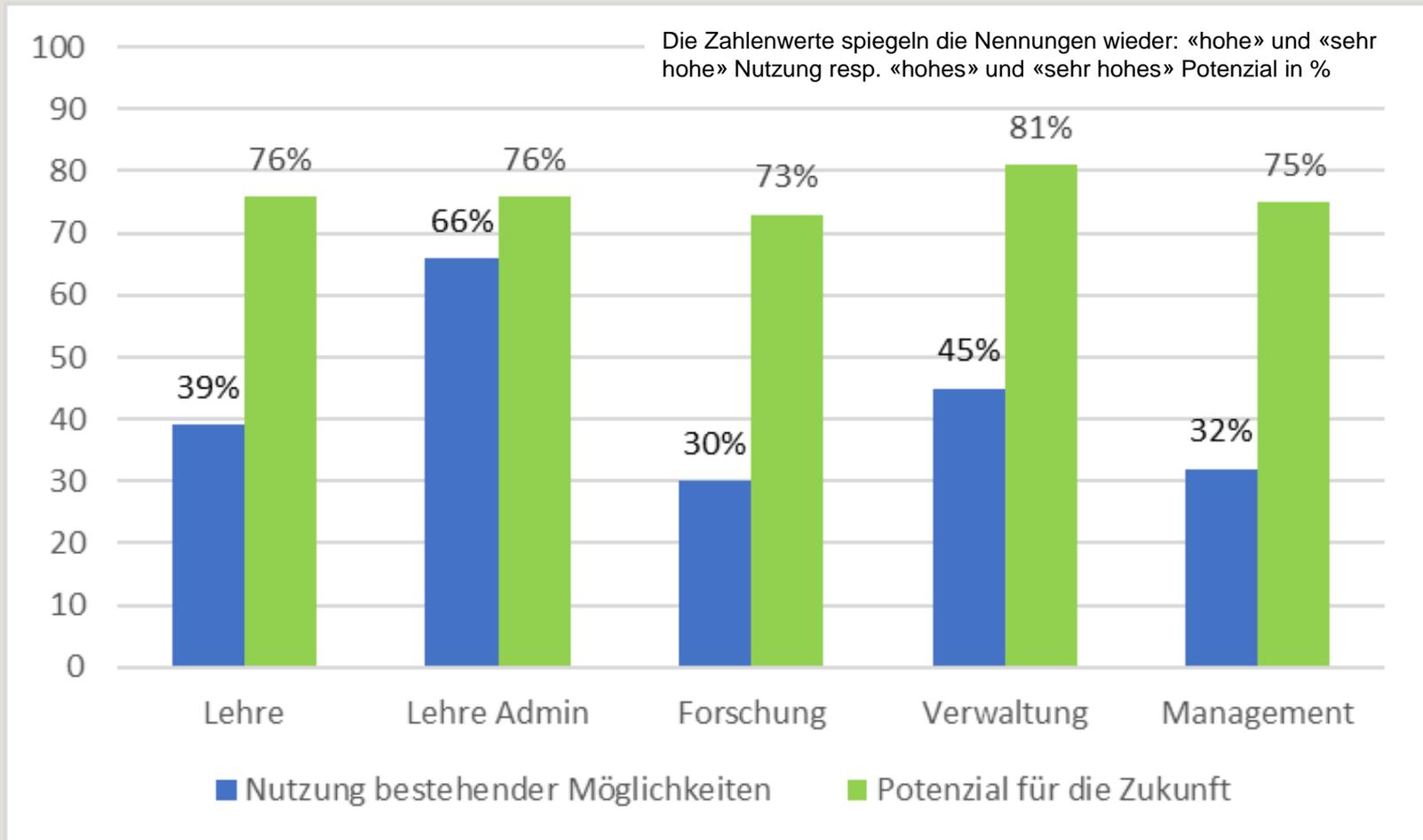
# Agenda

- I. Ergebnisse unserer Studie
- II. Erkenntnisse und Lösungsansätze
- III. Thesen



# I. Ergebnisse

## Nutzung und Potentiale der «Digitalisierung»



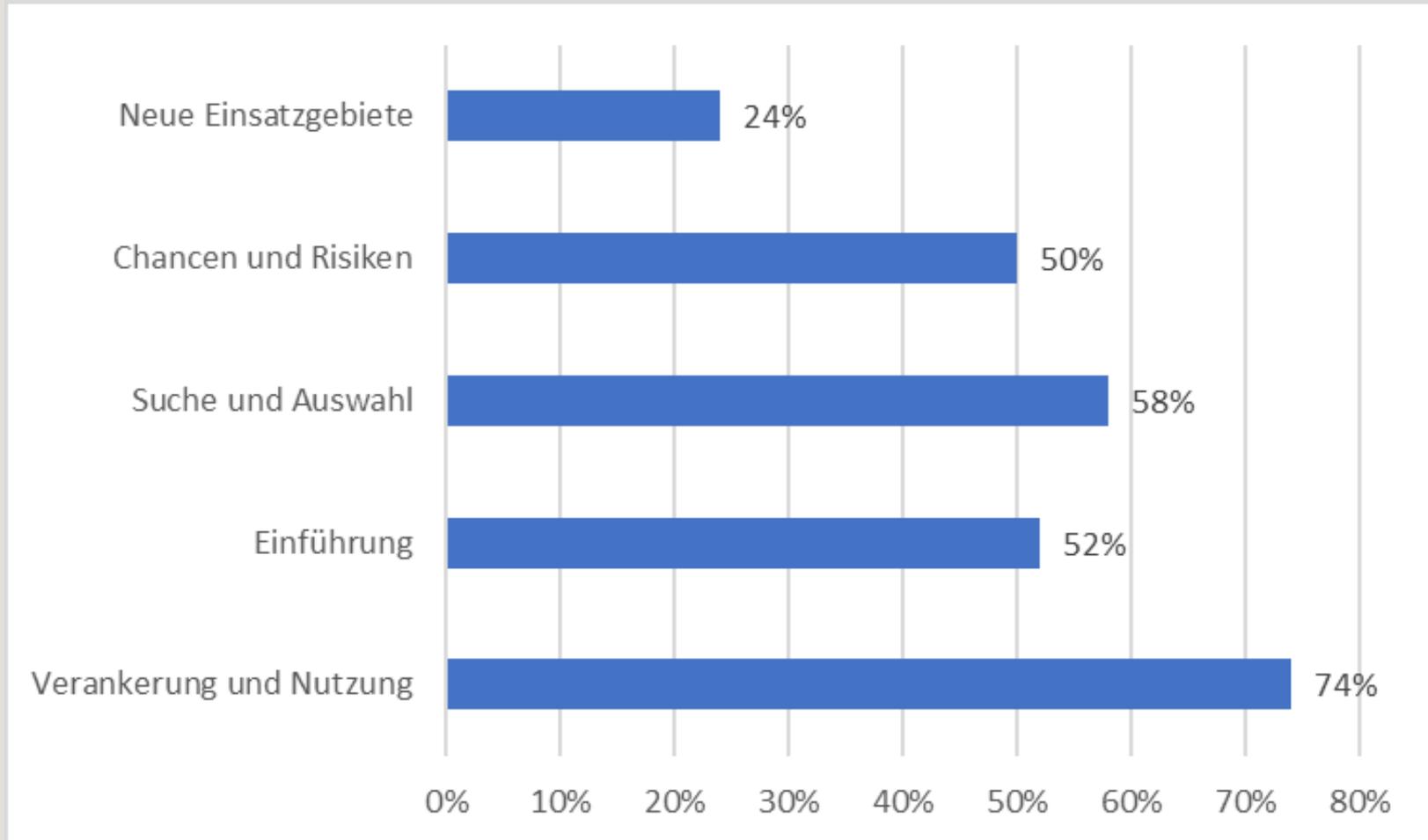
# I. Ergebnisse

## Nutzung und Potentiale der «Digitalisierung»

- Über 90% der 455 befragten Führungskräfte aus Schweizer und deutschen Hochschulen gehen davon aus, dass die Auswirkung der Digitalisierung an ihrer Hochschule in den nächsten 5 Jahren zunehmen oder sogar stark zunehmen wird.
- Bei der Nutzung bestehender digitaler Möglichkeiten gibt es Unterschiede zwischen den verschiedenen Einsatzbereichen:
  - In der Lehre ist die Nutzung in planerischen und administrativen Bereichen höher als in der Lehre selbst.
  - In der Forschung scheint die heutige Nutzung digitaler Möglichkeiten noch nicht sehr ausgeprägt zu sein.
  - Und in der Verwaltung ist die Nutzung digitaler Möglichkeiten höher als beim Management der Hochschule.
- Ganz anders sieht es bzgl. des noch nicht ausgeschöpften Potenzials der Digitalisierung aus - welches in allen Bereichen der Hochschule gleichermassen als hoch bis sehr hoch eingestuft wird.

# I. Ergebnisse

## Herausforderungen der «Digitalisierung»



# I. Ergebnisse

## Herausforderungen der «Digitalisierung»

«Wo sehen die Hochschulen die grösste Herausforderung bezüglich der Digitalisierung?»

- Es zeigte sich deutlich, dass die Nutzung der digitalen Lösungen sowie deren organisatorische Verankerung die für die Hochschulen die mit Abstand grösste Herausforderung darstellen.
- Aber auch die Einschätzung von Chancen und Risiken die mit dem Einsatz von digitalen Lösungen verbunden sind und auch die Suche, Auswahl und Einführung von geeigneten digitalen Lösungen zählen für über 50% zu den drei grössten Herausforderungen.

## II. Erkenntnisse

«Die Digitalisierung darf keinen Selbstzweck darstellen, sondern sie ist ein Mittel zum Zweck.»

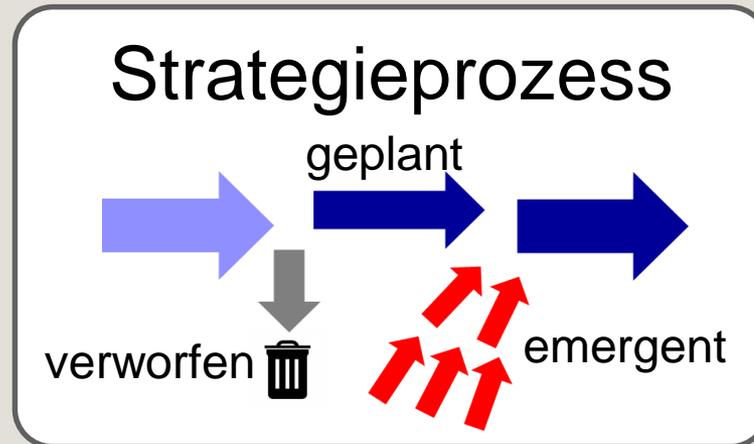
- Die Übertragung eines Live-Streams einer Vorlesung wird nicht gemacht, weil das technisch möglich ist.
- Vielmehr möchte man damit neue Studienformate anbieten können und somit einen breiteren Personenkreis und neue Kundengruppen ansprechen.
- So kann durch ein neues Studienangebot auch die Attraktivität der Hochschule erhöht werden und die Studierendenzahlen können dadurch vielleicht auch bei ungünstigen demographischen Entwicklungen gehalten werden.

## II. Lösungsansätze



- Wenn die Digitalisierung ein Mittel zum Zweck ist, braucht es keine kohärente Digitalisierungsstrategie, sondern vielmehr eine Hochschulstrategie, welche die Möglichkeiten der Digitalisierung sowie deren Implikationen auf das Bildungsumfeld berücksichtigt.

## II. Lösungsansätze



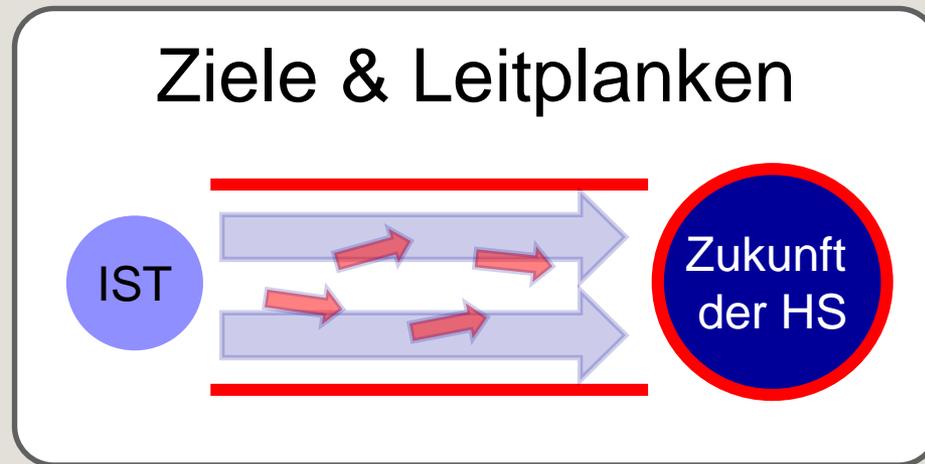
- Dezentral entstehende Projekte von engagierten Einzelpersonen sollten für die Entwicklung der gesamten Hochschule genutzt werden - dazu sollte man sie mit den übergeordneten Zielen der Hochschule abstimmen.
- Die Strategiearbeit der Hochschule muss auf den Umgang mit ungeplanten Initiativen ausgelegt sein, da diese Vorhaben oftmals ausserhalb der typischen Planungszyklen aufkommen.
- Mehrjährig ausgelegte Umsetzungspläne sind dafür nicht hilfreich.

## II. Erkenntnisse

«Die Geschwindigkeit mit der digitale Lösungen auf den Markt kommen erhöht die Kadenz potenzieller Digitalisierungsvorhaben an Hochschulen.»

- Dadurch steigt auch die Anzahl der potenziellen Möglichkeiten digitale Lösungen an der Hochschule einzuführen.
- Die Hochschule stehen somit künftig häufiger vor Entscheidungen über den Einsatz digitaler Lösungen.
- Bei diesen Entscheidungen sind zudem vielschichtige Aspekte zu berücksichtigen – strategische, technologische, betriebliche, organisatorische, finanzielle und auch juristische.

## II. Lösungsansätze



- Wenn die Dynamik der Digitalisierung eine höhere Kadenz an komplexen Entscheidungen erfordert, muss das Managementsystem der Hochschule flexibler und leistungsfähiger gestaltet werden, als es das heute vielfach ist.
- Dies kann wiederum dadurch erzielt werden, indem man schlanke aber dennoch wirksame Auswahl- und Freigabeprozesse auf Ebene der Hochschulleitung einrichtet.

## II. Lösungsansätze

- Andererseits kann dies auch erreicht werden, indem man die Entscheidungs- und Umsetzungsverantwortung an die Fakultäten resp. an die Verwaltung delegiert.
- Die Delegation der Verantwortung muss einhergehen mit einer Abstimmung zwischen den Digitalisierungsvorhaben und den hochschulweiten Zielen sowie den strategischen Leitplanken - technologische, betriebliche, organisatorische, finanzielle und juristische.
- Mit der Nutzung praktikabler Führungsinstrumente – wie z.B. ein Multiprojekt-Management – kann zudem der Fortschritt der Digitalisierungsvorhaben jederzeit festgestellt und bei Bedarf beeinflusst werden.

## II. Erkenntnisse

«Seitens des Managements und der Mitarbeitenden besteht ein zunehmender Wunsch nach kürzeren Projekten und sichtbaren Erfolgen.»

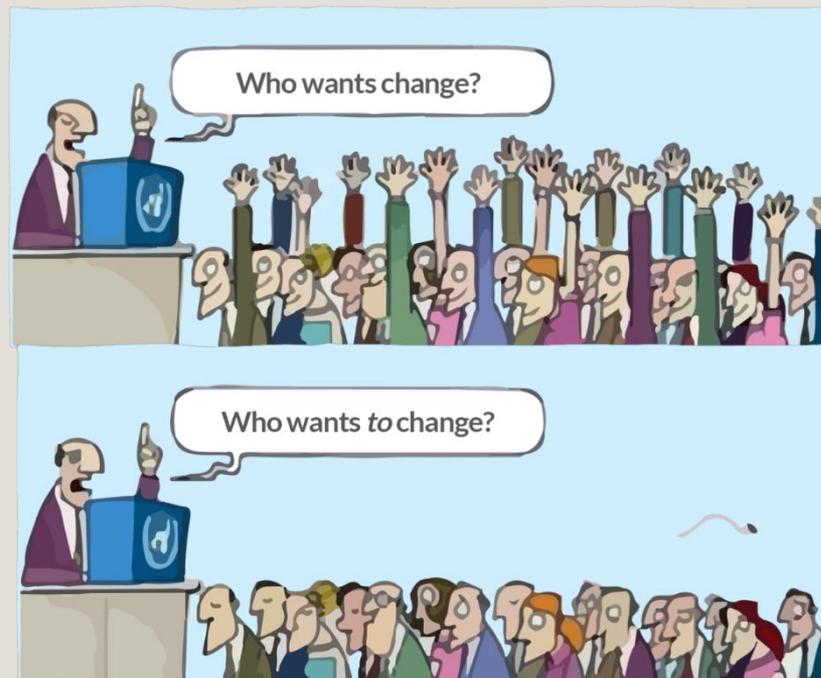
- Modularisierte Softwarelösungen und Apps bieten heute die Möglichkeit, grössere Digitalisierungsvorhaben Step-by-Step umzusetzen.
- Dabei nimmt man oftmals bewusst in Kauf, dass man mit Teillösungen beginnt, die in der Folge ergänzt und weiterentwickelt werden.
- Dem gegenüber kann es heute durchaus vorkommen, dass bei sehr langen, mehrjährigen Projektlaufzeiten die ausgewählte Lösung bei der Einführung bereits veraltet oder zumindest nicht mehr «state of the art» ist.

## II. Lösungsansätze

- Um bei der Digitalisierung schnelle, sichtbare und nachhaltige Erfolge zu erzielen, müssen sowohl das Management, als auch das wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche Personal die Möglichkeiten und Grenzen der Digitalisierung erkennen und sich auf die damit verbundenen Veränderungen einlassen.
- Dies erreicht man
  - durch die Auseinandersetzung mit Fragen zur Digitalisierung innerhalb der Hochschule;
  - durch die Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen in der Hochschule;
  - durch die Schulung von bestehenden Mitarbeitenden und
  - durch die Rekrutierung von Personen, welche diese Kompetenzen mitbringen.

### III. Provokative Thesen

*«Hochschulen können ihre system- und kulturbedingte Veränderungsresistenz nicht ablegen, obwohl die Notwendigkeit einer Dynamisierung intellektuell erkannt wird.»*

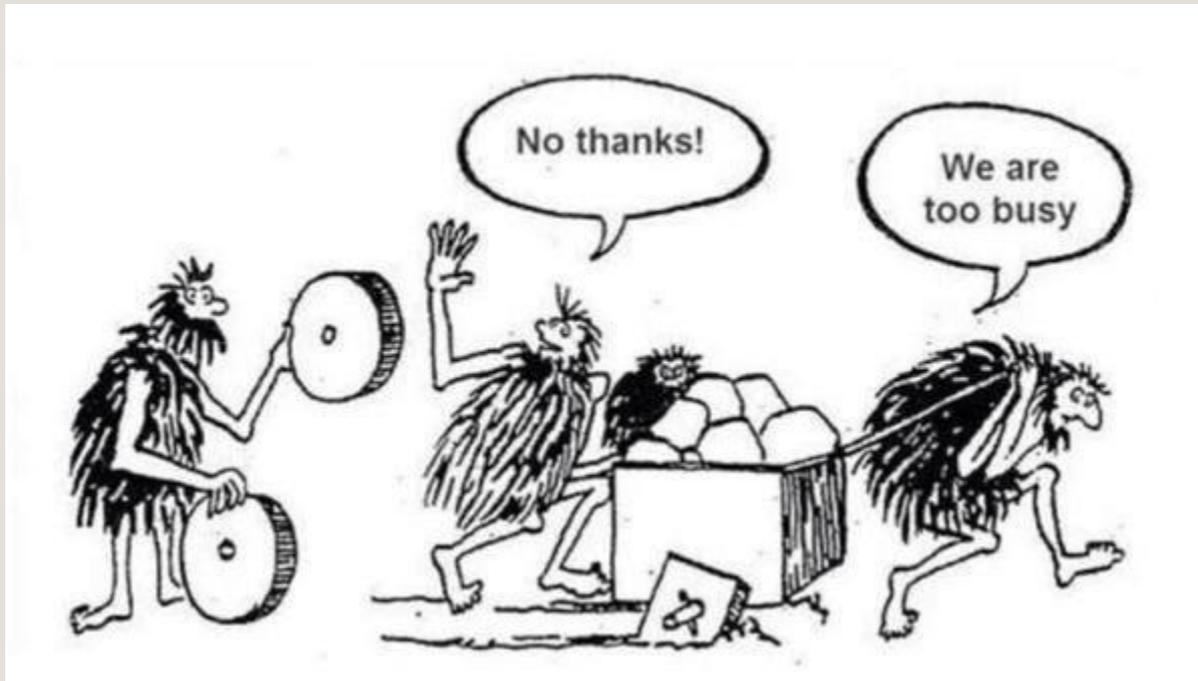


### III. Provokative Thesen

- Zu stark sind hierfür zum einen die regulatorischen Grenzen und die dadurch bestimmte Governance der Hochschulen.
- Zudem erschwert auch der vorherrschende Kulturmix die Wandlungsfähigkeit von Hochschulen
  - Auf der einen Seite herrscht in den Fakultäten ein ausgeprägtes Autonomieverständnis und die akademische Selbstverwaltung
  - Auf der anderen Seite bestimmt eine mehr oder weniger ausgeprägte Verwaltungskultur die zentralen Einheiten.
- Diese Eigenheiten der Hochschulen sind nicht neu und haben bereits in der Vergangenheit gezeigt, dass Hochschulen ihre eingeschlagene Richtung eher mit der Trägheit eines Tankers und weniger mit der Wendigkeit eines Schnellboots ändern können.

### III. Provokative Thesen

*«Hochschulen gehen nicht davon aus, dass sie in ihrem Kerngeschäft auf Grund der Digitalisierung durch neue Marktplayer ernsthaft bedroht werden.»*



# III. Provokative Thesen

- Die grösste Konkurrenz sehen Hochschulen eher im Kampf mit anderen Hochschulen um die vom Staat in Form von Grundbeiträgen und wettbewerblichen Mitteln bereitgestellten öffentlichen Gelder.
- Andere Branchen erleben im Zuge der Digitalisierung seit einigen Jahren disruptive Veränderungen – die *Ubers*, die *Googles*, die *Amazones* und wie sie alle heissen – leisten ihren Beitrag dazu.
- Eine spannende Frage ist, ob der Hochschulmarkt in absehbarer Zukunft ebenfalls mit tiefgreifenden Veränderungen rechnen muss.
- Oder anders gefragt: Wie sehen die *Ubers*, die *Googles*, die *Amazones* im Bildungs- und Hochschulmarkt aus?

# In eigener Sache

- Die Digitalisierung stellt auch an uns als Beratungsunternehmen neue Anforderungen.
- Hochschulen wollen vermehrt Partner, welche nicht nur theoretische Lösungen konzipieren, sondern diese auch umsetzen und verankern.
- Damit verbunden ist oft auch die Implementierung und Einführung von digitalen Lösungen.
- Daher sehen wir in der Einführung von SW-Lösungen für hochschul-spezifische Bereiche ein interessantes, ergänzendes Betätigungsfeld für die Berinfor.
- Als Spezialisten für die Gestaltung von Prozessen und Strukturen in Hochschulen haben wir grosse Erfahrung mit Veränderungsprozessen und wir können einen wertvollen Beitrag leisten, wenn es darum geht, den traditionellen Bruch zwischen Fachseite und IT zu schliessen.

# In eigener Sache

Berinform erweitert ihr Leistungsspektrum um die Einführung ausgewählter Software-Lösungen, welche in Kooperation mit den Software-Herstellern erbracht wird.

- Bewerbungsmanagement:  
***softfactors*** der Firma Softfactors AG
- Berufungsverfahren:  
***Selectus*** der Firma Frentix GmbH
- Campus Management:  
***CampusNet<sup>®</sup> NT*** der Firma Datenlotsen GmbH

**Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**