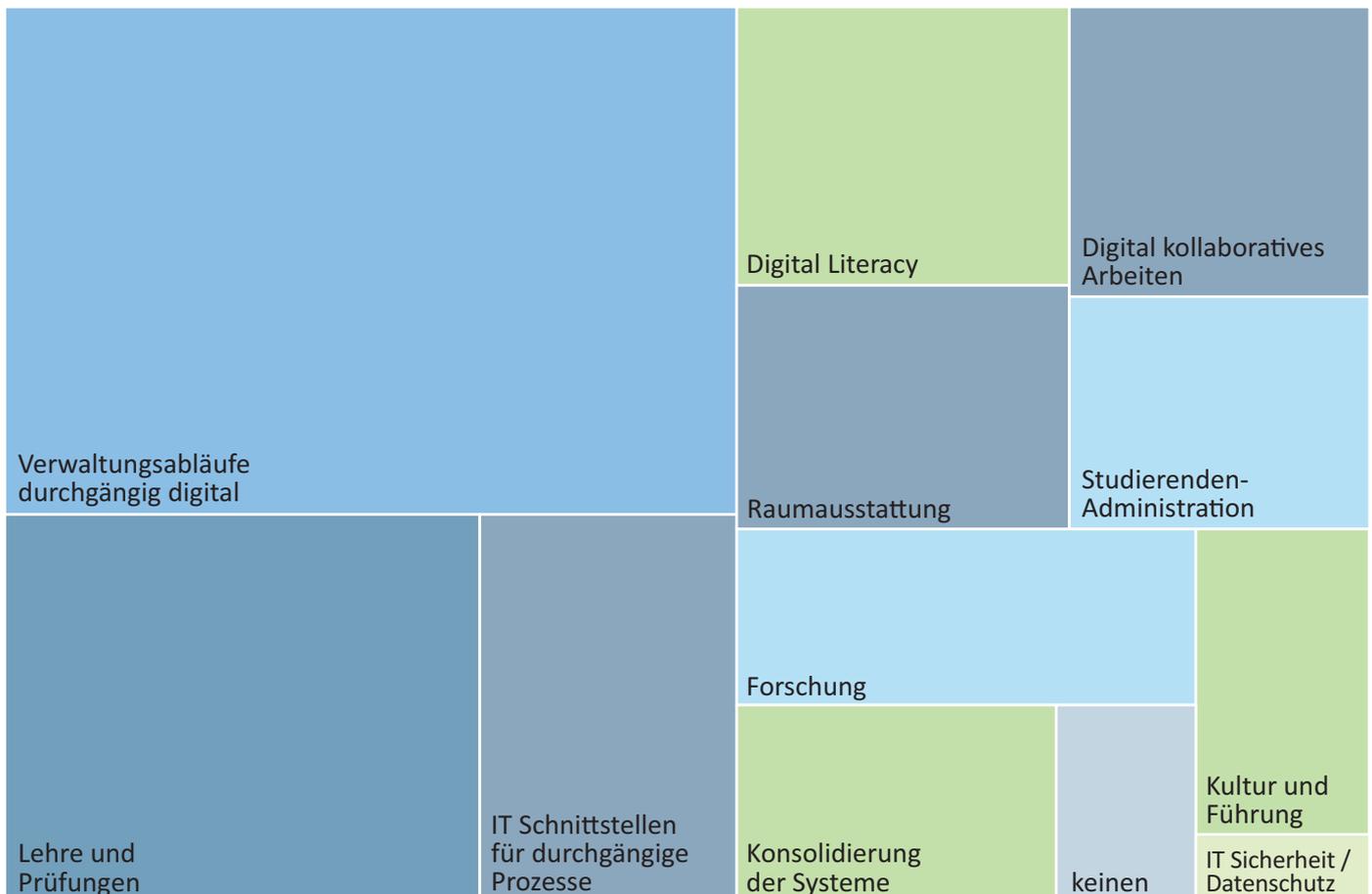


Vom Digitalisierungsschub zur neuen Realität der Hochschulen

Anja Licka, Paul Licka



Management Summary

Hochschulen haben aufgrund der pandemischen Ausnahmesituation in den letzten Jahren einen tiefgreifenden Digitalisierungsschub durchlaufen. Innovative Lösungen wurden in einem enorm kurzen Zeitraum entwickelt und umgesetzt. Mit der Stabilisierung der pandemischen Situation können Hochschulen nun wieder von einem Modus des Reagierens in einen Modus des Agierens umschalten. Es gilt die eingeführten Veränderungen nochmals zu evaluieren, Handlungsbedarfe zu identifizieren und entsprechend zu adressieren. Unser Jahresthema 2022 «Vom Digitalisierungsschub zur neuen Realität der Hochschule» beleuchtet diverse Aspekte in diesem Kontext:

- Was hat sich bewährt und wird in der «neuen Realität» beibehalten?
- Welche neuen Herausforderungen kommen auf die Hochschulen zu?
- Welche Erkenntnisse können Hochschulen aus dem Ausnahmezustand für ihre künftigen Strukturen und Prozesse gewinnen?

256 Führungskräfte aus Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz haben im Frühjahr 2022 an der Berinfor Befragung teilgenommen.

Key Takeaways

Hochschulangehörige sehen weiterhin zahlreiche Digitalisierungspotenziale für Hochschulen.

Die Mehrheit der Teilnehmer:innen hat geantwortet, dass in keinem Bereich ihrer Hochschule eine zu starke Digitalisierung stattgefunden hat. Einzig bei den Lehrformaten wird der Digitalisierungsgrad von einem Fünftel der Befragten als zu hoch wahrgenommen.

Die «neue Realität» bleibt digital und ortsunabhängig.

Eine Mehrheit glaubt, dass der Digitalisierungsschub die Attraktivität der Hochschulen für Studierende gesteigert hat und dass digitale Lehre keine Qualitätseinbuße gegenüber der Präsenzlehre mit sich bringt. Durchgängig hybride Lehrformate sollen die Bedürfnisse der Studierenden zukünftig optimal abdecken. Die Befragten vermuten jedoch keine eindeutige Präferenz der Studierenden für ortsunabhängige Lehrangebote sowie einen bleibenden Wunsch nach gewissen Pflicht-Präsenzanteilen.

Homeoffice wird fortan ein fester Bestandteil in der Arbeitskultur von Hochschulen. Solche und weitere ortsunabhängigen Arbeitsmodelle werden eine Veränderung der Führungsaufgaben mit sich bringen. Die Auswirkungen von digitalisierten Lehrformaten und ortsunabhängigeren Arbeitsformen auf den Raumbedarf schätzen Hochschulmitglieder jedoch eher gering ein.

Zukünftige Handlungsfelder

Verwaltung, Lehre und Prüfungen sowie Raumkonzepte sind zentrale Handlungsfelder.

Führungskräfte aus Hochschulen sehen den grössten Digitalisierungsbedarf fortan in der durchgängig digitalen Gestaltung von Verwaltungsabläufen. Prozesse sollen so weit wie möglich durchgehend digitalisiert werden, um Effizienzvorteile zu realisieren und die digitale Kollaboration zu verbessern. Auch im Bereich Lehre und Prüfungen sehen Hochschulmitglieder weiteres Potenzial für digitale Entwicklungen – zahlreiche konkrete Projektvorhaben befinden sich dafür bereits in Umsetzung. Weitere zentrale Handlungsfelder stellen die zukünftigen Raumkonzepte sowie die Raumausstattung dar. Ortsunabhängiges Arbeiten und Lernen soll zukünftig optimal unterstützt werden durch innovative Konzepte und zeitgemässe Infrastruktur. Zudem werden zur Bewältigung und Verankerung des Digitalisierungsschubs verschiedene flankierende Massnahmen vorausgesetzt, wie zum Beispiel Schulungen für Mitarbeitende und Studierende, Tool-Konsolidierungen oder Strategieanpassungen.

Einleitung

Hochschulen haben in den letzten zwei Jahren einen tiefgreifenden Transformationsschub durchlebt. Lehre und Forschung sowie Verwaltung und Management – kaum ein Bereich der Hochschule ist von den durch die Pandemie bedingten Veränderungen unberührt geblieben. Nun gilt es nach zwei Jahren des Reagierens wieder in den Modus des Agierens umzuschalten und die Situation mit strategischem Weitblick zu betrachten.

Durch diesen Schub beschleunigten sich einerseits bereits laufende Vorhaben, andererseits wurden in der Ausnahmesituation innovative und improvisierte Lösungen entwickelt, ohne dass sie Teil der umfassenden Strategieplanung gewesen wären. Zahlreiche neue Tools, Praktiken und Prozesse verändern den Hochschulalltag und eröffnen neue Handlungsspielräume. Gleichzeitig haben sich die Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen in den letzten beiden Jahren erheblich verändert. Eine vollständige Rückkehr zur Ausgangssituation ist deshalb nicht zu erwarten.

Mit der absehbaren Stabilisierung einer post-pandemischen Realität stellt sich für Hochschulmitglieder und Hochschulmanager deshalb die Frage nach Gestaltungsmöglichkeiten ihrer Digitalisierungsstrategien.

Im Frühjahr 2022 hat Berinfor Führungskräfte aus Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz um eine Teilnahme an der Befragung gebeten. Die Rückmeldungen geben Einblick in die Situation der Hochschulen nach dem durchlaufenen Digitalisierungsschub und die Ausgestaltung ihrer «neuen Realität». An dieser Stelle danken wir allen Teilnehmenden für ihren wertvollen Input und die aufgewendete Zeit. Um der Vielschichtigkeit des Themas gerecht zu werden und den Aussagen der Befragten Raum zu geben, haben wir bewusst auf umfangreiche Interpretationen verzichtet. Die folgenden methodischen Erläuterungen zur Erhebung und Auswertung der Daten geben einen Hinweis auf die empirische Basis der Studie.

Grundlage der quantitativen Auswertung ist eine Grundgesamtheit von insgesamt 256 Antworten. Zwei Drittel davon stammen aus der Schweiz, knapp ein Drittel aus Deutschland und rund 6% aus Österreich. Die überwiegende Zahl der Antworten bezieht sich auf die Situation an Universitäten (45%) oder Fachhochschulen (37%); in eingeschränktem Mass lassen sich auch Aussagen zur Situation an Pädagogischen Hochschulen (11%) treffen. Weitere Antworten stammen von Kunst- und Musikhochschulen (3%), Bibliotheken (2%) und sonstigen Einrichtungen (2%), die jedoch nicht differenziert dargestellt werden.

Bei der qualitativen Auswertung von drei Teilfragen wurden jeweils zwischen 180 und 230 Freitextantworten per qualitativer Textanalyse strukturiert. Die Titelgrafik zeigt den Vergleich von den am häufigsten genannten offenen Handlungsfeldern an Hochschulen in Bezug auf die weitere Digitalisierung nach der Pandemie.

Überblick: Digitalisierungsschub der Hochschulen

Sind die Hochschulen bereits «überdigitalisiert»?

Auf die Frage in welchen Bereichen die Befragten den Digitalisierungsgrad als überschritten erachten, hat eine Mehrheit der Teilnehmer:innen (56%) geantwortet, dass **in keinem Bereich ihrer Hochschule eine zu starke Digitalisierung** stattgefunden hat.

«Der Digitalisierungsgrad wurde an keinem Ort, bzw. in keinem Kontext überschritten. Der Digitalisierungsgrad ist eher noch nicht ausreichend entwickelt, insbesondere für hybride Formen.»

Die weiteren Antworten (44%) lassen sich insgesamt 12 Bereichen zuordnen, in denen die Befragten eine «Überdigitalisierung» wahrgenommen haben. 11 Bereiche werden jeweils von weniger als 6% der Befragten genannt und deshalb nicht weiter vertieft. Im Bereich Lehrformate nehmen jedoch 19% der Befragten den Digitalisierungsgrad als zu hoch wahr – insbesondere dann, wenn die Digitalisierung «auf Kosten der Präsenzlehre» erfolgt. Interessant ist hierbei der Unterschied zwischen den kleinen und grossen Hochschulen – an kleinen Hochschulen wird diese Einschätzung von 25% der Befragten geteilt; an den mittleren (10%) und grossen (13%) Hochschulen wird diese Einschätzung weniger häufig geteilt. Weiter zeigen die Ergebnisse, dass die Digitalisierung von Lehrformaten häufiger aus Sicht von Mitarbeitenden aus deutschen Hochschulen (26%) als zu weit fortgeschritten wahrgenommen wird als von Mitarbeitenden aus der Schweiz (14%).

Der Digitalisierungsgrad der Lehrformate wird als zu hoch wahrgenommen von...

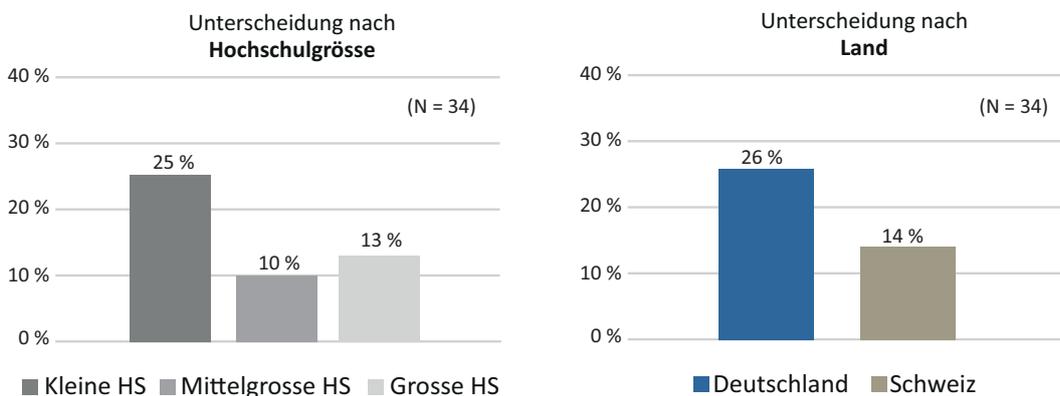


Abbildung 1: Anteil Personen pro Sub-Kategorie, die den Digitalisierungsgrad von Lehrformaten als 'überschritten' beurteilt

So sieht die neue Realität an Hochschulen aus

Zur Beurteilung der Auswirkungen des Digitalisierungsschubs auf Hochschulen standen Thesen zur Disposition, anhand derer die Befragten ihre Einschätzung zur «neuen Realität» von Hochschulen in den Bereichen Lehre (6 Thesen), Arbeitsform und -kultur (6 Thesen) und Raumbedarf (3 Thesen) abgegeben haben. Die Ergebnisse werden nachfolgend für jeden Bereich erläutert.

Die neue Realität in der Lehre

Bezogen auf die «neue Realität» im Bereich der Lehre zeigt die Auswertung einige klare Tendenzen. Die befragten Hochschulmitglieder sind sich grösstenteils einig (86%), dass Hochschulen mit durchgängig hybriden Lehrformaten zukünftig die Bedürfnisse der Studierenden am besten abdecken. Zwei Drittel geben an, dass ihre Hochschule die Mittel für eine solche hybride Ausgestaltung der Lehre aufbringen kann. Die Mehrheit der Befragten (60%) vermutet, dass auch Pflicht-Präsenzanteile von den Studierenden gewünscht werden und keine klare Präferenz für ortsunabhängige Lehrangebote besteht. Uneinigkeit herrscht darüber, ob die Vorzüge von Präsenzlehre gegenüber Studierenden wieder vermehrt angepriesen werden muss (48%) oder nicht (52%). Die Digitalisierung der Lehre wird sich in der «neuen Realität» jedoch sicherlich – in mehr oder weniger starkem Ausmass – manifestieren, denn eine deutliche Mehrheit glaubt, dass der

Digitalisierungsschub die Attraktivität der Hochschule für Studierende gesteigert hat (61%) und dass digitale Lehre keine Qualitätseinbuße gegenüber der Präsenzlehre mit sich bringt (59%).

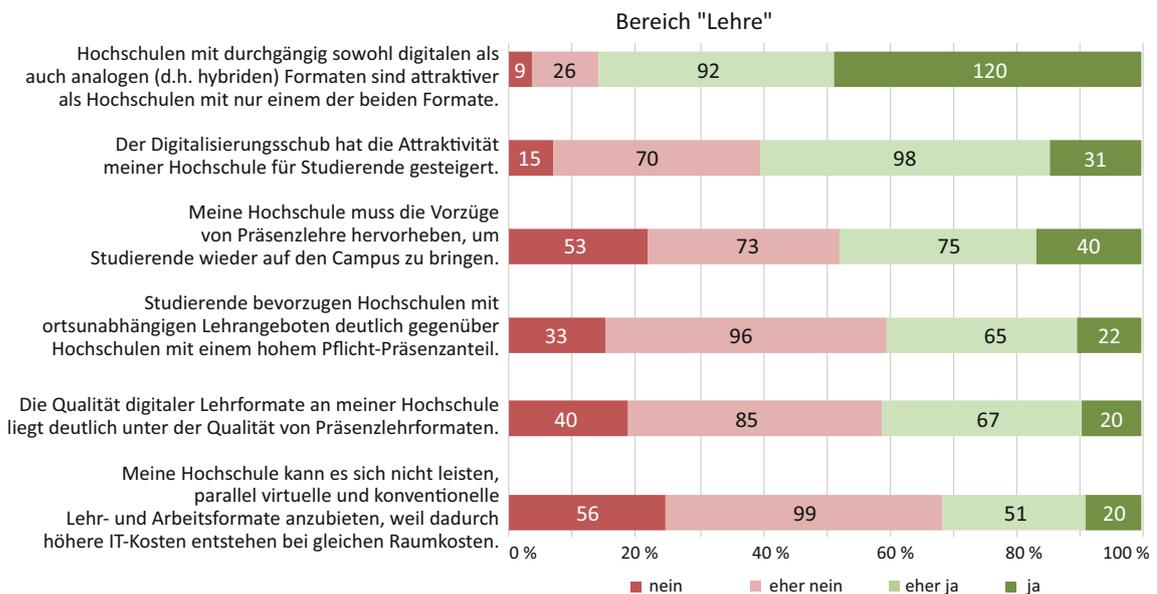


Abbildung 2: Statements zur digitalen Transformation im Bereich Lehre

Wandel von Arbeitsform und -kultur

Die Auswertung der auf den **Wandel von Arbeitsform und -kultur** bezogenen Thesen deutet darauf hin, dass der Digitalisierungsschub einige langfristige Veränderungen auf den «Arbeitsort Hochschule» mit sich bringt. 95% der Befragten glauben, dass Homeoffice fortan von Hochschulmitarbeitenden konsequent eingefordert wird und eine Mehrheit (66%) gibt an, dass ihre Hochschule nicht beabsichtigt, Mitarbeitende durch spezielle Anreize vermehrt auf den Campus zurückzuholen. Daraus resultiert allerdings eine erhöhte Ortsunabhängigkeit, durch die eine Veränderung der Führungsaufgaben an Hochschulen erwartet wird (95%). Auch glaubt etwas mehr als die Hälfte der Befragten, dass Potenzial betreffend das digitale Angebot für Hochschulmitarbeitende besteht. Betreffend die Auswirkungen auf die Identifikation von Beschäftigten mit der Hochschule als Arbeitgeberin sowie auf die Organisationskultur zeigen die Antworten keine eindeutige Tendenz. Die Befragten sind sich uneinig, wie sich die mit dem Digitalisierungsschub zusammenhängenden Veränderungen langfristig auf diese beiden Bereiche auswirken werden.

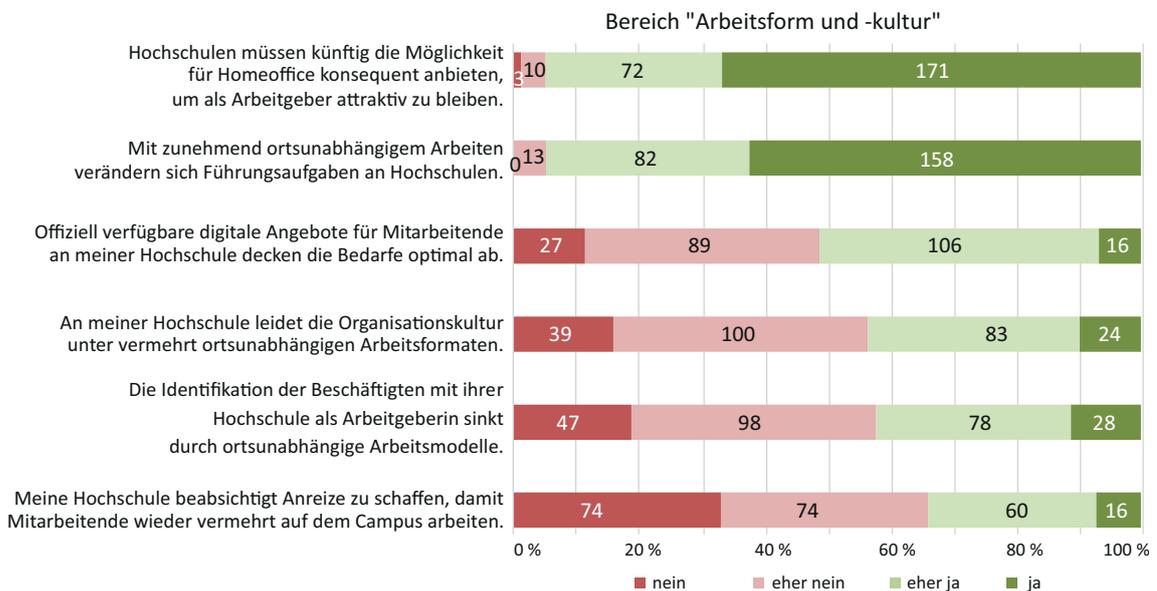


Abbildung 3: Statements zur digitalen Transformation im Bereich Arbeitsform und -kultur

Veränderungen des Raumbedarfs von Hochschulen

Drei Thesen betreffen die **Veränderungen des Raumbedarfs von Hochschulen** im Zuge des Digitalisierungsschubs. Die Mehrheit der Befragten gibt an, dass der Raumbedarf an ihrer Hochschule weder durch die digitalisierten Lehrformate (81%) noch die ortsunabhängigeren Arbeitsformen (61%) sinken wird. Die geringere Auswirkung auf den Raumbedarf durch die Lehrformate lässt sich durch die starke Tendenz zu hybriden Formaten erklären, da bei diesem Format zu gewissen Zeiten dennoch die vollständige Raumkapazität benötigt wird. Beim Raumbedarf für Arbeitsplätze könnte ein gewisses Potenzial zur Reduzierung vermutet werden. Die Zurückhaltung der Antworten liegt möglicherweise darin, dass der künftige Raumbedarf stark von den künftigen – noch zu erstellenden – Raumkonzepten (Desk-Sharing, Arbeits- und Begegnungszonen, Einzelräume für Video-Calls etc.) abhängt. Obwohl die Befragten keine deutliche Verringerung des Raumbedarfs erwarten, rechnen 65% der Hochschulmitglieder damit, dass in Zukunft politische Sparforderungen aufgrund des abnehmenden Raumbedarfs gestellt werden.

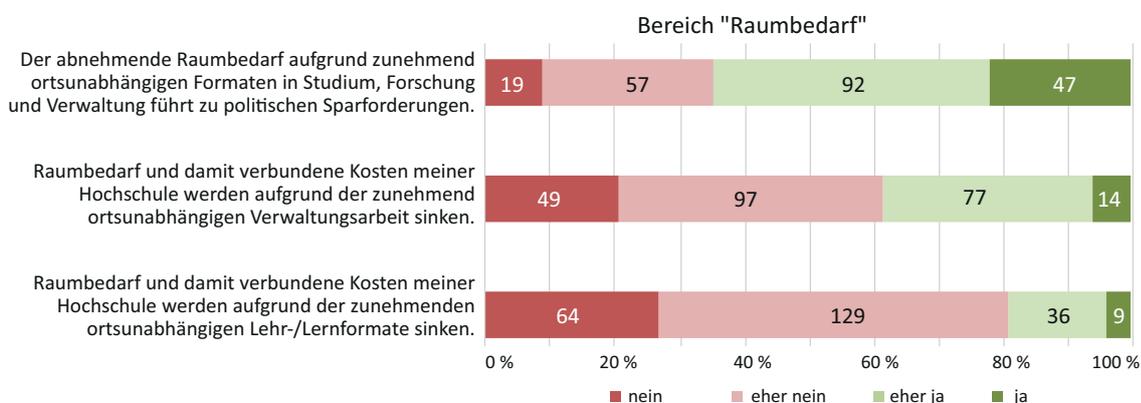


Abbildung 4: Statements zur digitalen Transformation im Bereich Raumbedarf

In welchen Bereichen haben Hochschulen weiteren Digitalisierungsbedarf?

Um in Erfahrung zu bringen, in welchen Bereichen Hochschulmitglieder weitere Digitalisierungsbedarfe erwarten oder bereits erschliessen, wurden folgende zwei offene Fragen gestellt:

- Wo sehen Sie an Ihrer Hochschule weiteren **Digitalisierungsbedarf**?
- Was sind die wichtigsten **konkreten (Projekt-)Vorhaben** an Ihrer Hochschule in diesem Jahr zur Bewältigung von Herausforderungen im Rahmen der post-pandemischen Stabilisierung?

Die qualitative Analyse der Antworten verweist auf 15 übergreifende Bereiche mit weiterem Digitalisierungsbedarf oder konkreten Projektvorhaben. In der folgenden Grafik sind die Anzahl der Nennungen von konkreten Projektvorhaben auf der linken Seite (blau) und der weitere Digitalisierungsbedarf auf der rechten Seite (grau) dargestellt. 7 Themen wurden in beiden Fragestellungen genannt.

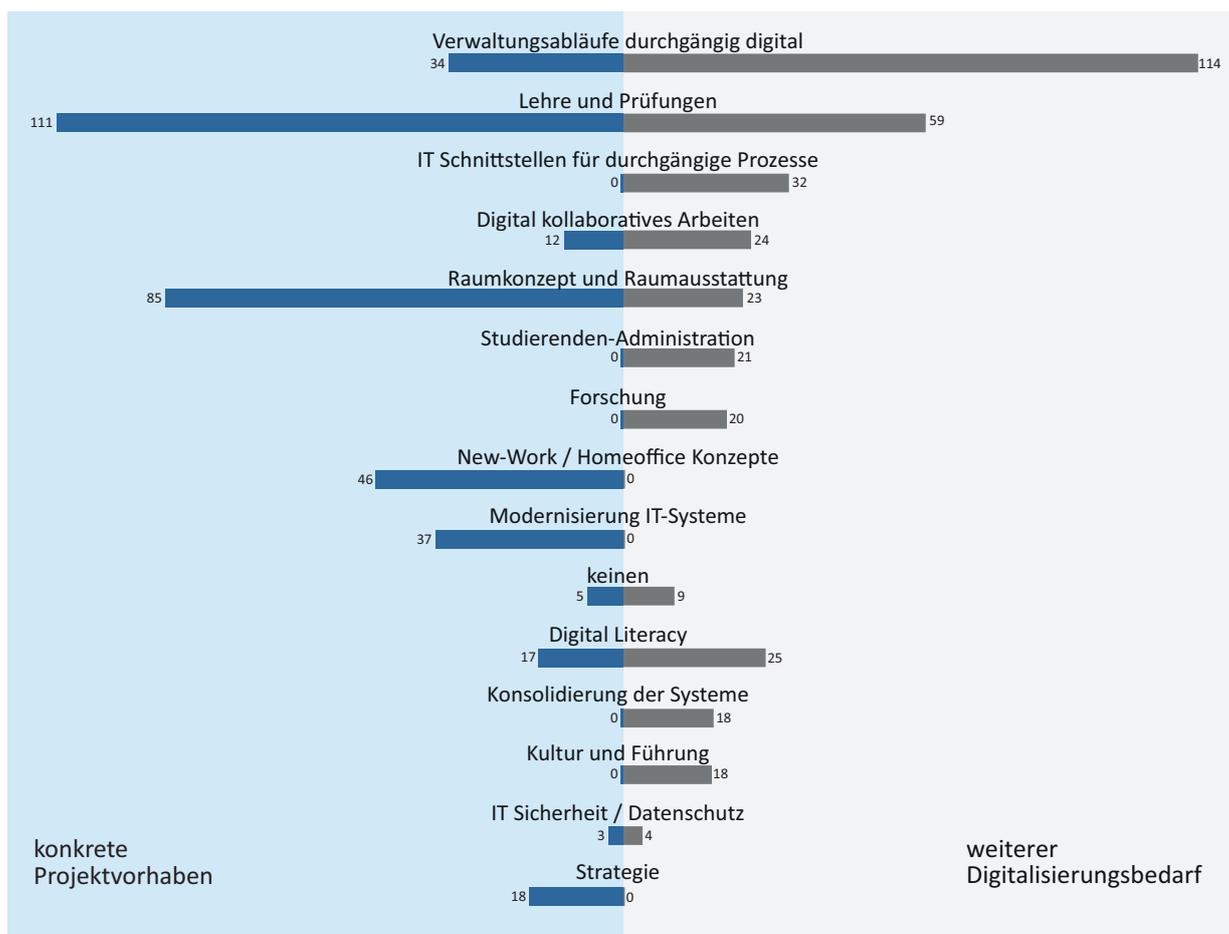


Abbildung 5: Qualitative Auswertung von Bereichen mit konkreten Projektvorhaben und weiterem Digitalisierungsbedarf

Digitalisierungsbedarf bei Verwaltungsabläufen und administrativen Prozessen

Der grösste Digitalisierungsbedarf wird in der durchgängig digitalen Gestaltung von Verwaltungsabläufen gesehen (114 Antworten von 227).

«Trotz des Digitalisierungsschubes haben viele administrative Prozesse weiterhin manuelle Schnittstellen. Die Prozesse müssen so weit wie möglich durchgehend digitalisiert werden.»

«Teaching is now well equipped - in the administration several further steps must be taken to increase efficiency of processes and workflows and improve digital collaboration.»

Konkrete Projektvorhaben zur Digitalisierung von Verwaltungs- und anderen Administrationsprozessen, die aktuell an Hochschulen durchgeführt werden oder bevorstehen, werden jedoch nur in 34 (von 189) Antworten genannt. Aufgeführt wurden neben der allgemeinen Digitalisierung von Verwaltungsabläufen beispielsweise Einführungen von verschiedenen eAkten oder Digitalisierungskonzepte für Verwaltungseinheiten. Dieses Ergebnis verweist auf ein grosses, noch nicht ausgeschöpftes Potenzial im Bereich Digitalisierung von Verwaltungsprozessen.

Die detaillierte Analyse der Antworten zeigt, dass Hochschulmitarbeitende aus Deutschland ein höheres Bedürfnis, jedoch auch bereits eine deutlich grössere Anzahl an konkreten Projektvorhaben für den Verwaltungsbereich verzeichnen. Der Vergleich von Hochschultypen zeichnet ein ähnliches Bild für Universitäten – das deutlich höhere Bedürfnis schlägt sich bereits heute in einer verstärkten Umsetzung in Projekten nieder als dies bei Fachhochschulen der Fall ist. Schliesslich zeigt der Vergleich der Antworten nach Hochschulgrösse, dass vor allem bei grossen Hochschulen, mit mehr als 25'000 Studierenden, ein ausgeprägtes Bedürfnis nach digitalen Verwaltungsprozessen präsent ist.

Digitalisierung von Lehre und Prüfungen

53 Befragte sehen im Bereich Lehre und Prüfungen weiterhin Potenzial für digitale Entwicklungen. Sowohl in der Organisation als auch bei der Durchführung von Lehrveranstaltungen und Prüfungen soll durch vermehrten, aber auch gezielteren Einsatz von digitalen Konzepten profitiert werden. So werden beispielsweise folgende Bereiche mit weiterem Digitalisierungsbedarf genannt: Lehrmaterialien, Einreichung von Formularen oder schriftlichen Arbeiten, Durchführung von Prüfungen und anderen Leistungsnachweisen oder digitale Plattformen für den Unterricht. Vermehrt wird jedoch darauf hingewiesen, dass der Einsatz von digitalen Hilfsmitteln in der Lehre vor allem dann erstrebenswert ist, sofern dieser zielgerichtet und in einer guten Balance zu analogen Formaten stattfindet.

Obwohl der Bereich Lehre und Prüfungen betreffend Digitalisierungsbedarf «nur» Rang zwei belegt, werden in diesem Bereich die meisten konkreten Projektvorhaben genannt (111 Antworten). Die vorangehende Auswertung der sechs Statements bezogen auf die «neue Realität» im Bereich der Lehre zeigte, dass Hochschulmitarbeitende den Digitalisierungsschub und hybride Lehrformate als attraktivitätssteigernd erachten. Dies ist eine mögliche Begründung für die Investitionen in diesem Bereich. Zudem hat knapp die Hälfte angegeben, dass sich die Qualität von digitaler Lehre noch nicht vollständig auf dem Niveau von Präsenzlehre befindet und eine Weiterentwicklung notwendig ist.

«Erneuerung der methodisch didaktischen Konzepte für die verschiedenen Formen (Präsenz, hybrid, virtuell, online) sowie Mischformen innerhalb eines Studienganges.»

Bedarf nach neuen Raumkonzepten und zeitgemässer Raumausstattung

26 Personen sehen bei der Raumausstattung weiteren Digitalisierungsbedarf. Bei den konkreten Vorhaben in diesem Themenfeld wurden sogar 85 Nennungen verzeichnet – darunter auch Vorhaben mit Fokus auf Raumkonzepte, die beim Bedarf nicht aufgeführt wurden. Die Relevanz dieser Kategorie lässt sich teilweise durch die vorangehende Auswertung der Statements erklären. Da Homeoffice auch zukünftig als gesetzte Arbeitsweise angesehen wird, erscheint es eine logische Konsequenz zu sein, dass Hochschulen ihre Raumkonzepte überarbeiten.

«Neue Raumkonzepte welche das ortsunabhängige Arbeiten unterstützen. Wir denken in Richtung Desksharing, Workplace-Management etc.»

«Es fehlen Rückzugsmöglichkeiten im Büro für Onlineterminen, da Onlinesitzungen am Arbeitsplatz die anderen Mitarbeitenden im Büro stören.»

Auch in der Lehre gehen die Befragten von einer Verstärkung der digitalen Formate aus, welche ebenfalls adäquate Raumkonzepte und -ausstattungen voraussetzen.

«Vorlesungsräume wurden für die Aufnahme von Vorlesungen umgerüstet.»

Eine Mehrheit der Befragten gibt bei den obigen Statements aber an, dass nicht zwingend mit einem geringeren Raumbedarf gerechnet wird. Dies widerspiegelt sich auch in den offenen Antworten betreffend der Projektvorhaben.

«Es braucht nicht weniger oder mehr Räume, sondern andere Räume.»

Der Vergleich von Hochschulen verschiedener Grösse zeigt, dass der Bedarf für neue Raumkonzepte und Raumausstattung bei kleinen und mittelgrossen Hochschulen deutlich höher ist als bei grossen Hochschulen. Dem entsprechend verzeichnen Hochschulen mit weniger als 10'000 Studierenden die meisten Projektvorhaben in diesem Bereich. Der Ländervergleich zeigt, dass der Bedarf nach digitaler Raumausstattung in Deutschland höher ist, konkrete Projektvorhaben finden jedoch in der Schweiz zahlreicher statt. Schliesslich zeigt sich auch, dass Universitäten im Gegensatz zu Fachhochschulen deutlich mehr Projekte in diesem Bereich auf der Agenda haben.

Flankierende Massnahmen

Neben konkreten Digitalisierungsbedarfen werden häufig auch flankierende Massnahmen zur Bewältigung und Verankerung des Digitalisierungsschubs genannt. In 24 Antworten wird Bedarf für **Schulungen von Mitarbeitenden und Studierenden** geäussert, um digitale Tools optimal einsetzen und das gesamte Potenzial ausschöpfen zu können.

«Gut zugängliche didaktische und technische Beratung und Begleitung der Akteur:innen der Hochschule in Lehre und Forschung»

«Primär sehe ich Handlungsbedarf in der Schulung der bestehenden Werkzeuge. In den letzten Jahren wurden erhebliche Massnahmen zur Digitalisierung eingeleitet, aber die User schöpfen oft das Potential der Tools nicht aus.»

Weiter sehen 18 Befragte den Bedarf zur **Konsolidierung von Anwendungen und Zusammenführung von Prozessen**. Während der Pandemiezeit wurden Tools teilweise überhastet und autonom angeschafft, was zu Insellösungen und Doppelspurigkeit geführt hat.

«[Ich sehe Handlungsbedarf] bei der gesamten digitalen Infrastruktur, wir müssen weg kommen von den Insellösungen und stärker über die ganze Institution hinweg denken.»

Weitere flankierende Massnahmen werden in den Bereichen **Strategie** (18) sowie **Kultur und Führung** (18) gefordert. Auf strategischer Ebene besteht Bedarf nach der Entwicklung von stringenten und zeitgemässen Digitalisierungsstrategien. Die Digitalisierung beeinflusst aber auch die Unternehmenskultur und Führungsprozesse dahingehend, dass zum Beispiel Führung auf Distanz stattfindet oder sich eine digitale Feedbackkultur etablieren muss. Dies erfordert einen Change-Management Prozess auf verschiedenen Ebenen, denn

«Hochschulen müssen sich unter den Bedingungen der Digitalisierung ein Stück weit neu erfinden.»

Überraschend wenige Nennungen (7) wurden gemacht bezüglich dem Thema **IT-Security und Datenschutz**. Mit der zunehmenden Digitalisierung müssen sich Hochschulen fortan mit etlichen neuen Risikobereichen auseinandersetzen, weshalb wir eine stärkere Relevanz dieses Bereichs erwartet hätten.

Wo stehen die Hochschulen im Transformationsprozess?

In einem weiteren Frageblock wurden die Teilnehmer:innen der Befragung gebeten, den aktuellen Stand ihrer Hochschule anzugeben in Bezug auf die **Identifikation und Evaluation** von zukünftigen Herausforderungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung (1) sowie die **Bewältigung** ebendieser Herausforderungen (2).

Dabei hat sich interessanterweise herausgestellt, dass die meisten Hochschulen in etwa gleich weit fortgeschritten sind in der Identifikation und Evaluation sowie in der Bewältigung von Herausforderungen. Das Ergebnis zeigt, dass Hochschulen tendenziell **weiter fortgeschritten** sind in der Identifikation und Bewältigung von Herausforderungen **in Bezug auf die Lehre als auf die Verwaltung**, was sich mit den vorangegangenen Auswertungen deckt. In dem Bereich Digitalisierung der Verwaltung wurde der grösste Handlungsbedarf angegeben, in der Lehre finden jedoch aktuell die meisten konkreten Digitalisierungsprojekte statt. Eine mögliche Begründung dafür ist, dass Hochschulen aufgrund der akuten Pandemiesituation gezwungen waren, die Sicherstellung eines funktionierenden Kerngeschäfts der Lehre zu priorisieren und die Handlungsbedarfe im Bereich der Verwaltung aus Kapazitätsgründen erst in einem zweiten Schritt angehen konnten. Der Vergleich von Hochschultyp, Hochschulgrösse und Hochschulstandort zeigt, dass **Schweizer Hochschulen sowie kleine und mittelgrosse Hochschulen generell etwas weiter vorangeschritten** sind als Deutsche bzw. grosse Hochschulen. Die unterschiedlichen Hochschultypen befinden sich etwa an gleicher Stelle im Prozess.

Dieses Ergebnis bestätigt, dass viele Hochschulen unter enormen Zeitdruck auf die durch die Pandemie bedingten Veränderungen reagieren mussten und zwischen Evaluation und Umsetzung nur wenig Zeit geblieben ist. Die meisten Hochschulen befinden sich weiterhin «mittendrin» im Digitalisierungsprozess, denn auch wenn die Pandemie einen regelrechten Digitalisierungsschub ausgelöst hat, wird die digitale Transformation Hochschulen noch langfristig beschäftigen.

Auswirkungen des Digitalisierungsschubs auf unsere Beratungspraxis

Die rasanten digitalen Entwicklungen und die damit verbundenen Herausforderungen zeitlicher, technischer und fachlicher Natur, haben sich auch in unseren Beratungsmandaten widerspiegelt.

- Wir haben im letzten Jahr zahlreiche **IT-Beschaffungsprojekte** in teilweise stark beschleunigten Prozessen begleitet. Dazu gehörte zum Beispiel die Beschaffung von Prüfungssoftwares, CRM-Systemen oder verschiedene Tools für die Erleichterung von administrativen Prozessen.
- Weiter begleiten wir verschiedene Projekte zur **Prozessdigitalisierung im Bereich Student Life Cycle**, wie zum Beispiel die Beschaffung einer neuen Campusmanagementlösung.
- Schliesslich hat der Digitalisierungsschub auch auf **strategischer Ebene** verschiedene Bedarfe ausgelöst wie zum Beispiel die Entwicklung von Digitalisierungsstrategien, Unterstützung im Bereich Multiprojektmanagement oder die Begleitung von Strategieprozessen zur post-pandemischen Neuausrichtung.

Die digitale Transformation wird Hochschulen zudem auch langfristig weiterhin begleiten. Deshalb erwarten wir zukünftig vermehrt Projekte in Bereichen wie zum Beispiel:

- IT Security und IT Risk Management
- Digitalisierung der Hochschulverwaltung
- Raum und Organisation
- Kollaboration und Kommunikation
- IT-Beschaffungsprojekte
- Organisation und Governance von Hochschul-IT
- Student Lifecycle (LMS Ablösungen / E-Assessment Implementierung)
- Change Management (Kultur, Führung, etc.)

Aufgrund der Rückmeldungen in der Befragung sowie erkennbaren Entwicklungen widmen wir uns in der nächstjährigen Befragung dem Thema «Arbeitswelt Hochschule erfolgreich gestalten». Unter anderem möchten wir folgende Fragestellungen beleuchten:

- Welchen Einfluss hat der Digitalisierungsschub in Bezug auf die Innovation der Arbeitswelt von Hochschulen? Wie entwickeln sich Personalkonzepte in Zukunft und wie verändert sich die Organisationskultur von Hochschulen?
- Wie entwickeln sich die zukünftigen Raumkonzepte an Hochschulen und wie wirken sich diese auf Organisation, Prozesse und strategische Überlegungen aus?

Gerne unterstützen wir auch Sie bei ihren individuellen Herausforderungen und Entwicklungen im Rahmen der digitalen Transformation ihrer Hochschule.

Marco Balocco
Managing Partner Berinfor Schweiz
marco.balocco@berinfor.ch

Paul Licka
Managing Partner Berinfor Deutschland
paul.licka@berinfor.ch

Berinform ist ein inhabergeführtes Beratungsunternehmen mit Fokus auf Hochschulmanagement und Bildungsanbieter. Unser Kundenportfolio in der Schweiz, in Deutschland und in Österreich umfasst exzellente öffentliche Hochschulen und breite Verbundpartnerschaften, die unsere in der Hochschullandschaft erarbeitete Praxiskenntnis und unsere professionelle Expertise schätzen. Unsere Auftraggeber unterstützen wir dabei, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten sowie Konzepte zu entwickeln, umzusetzen und nachhaltig zu verankern.

Das Berinform Managementmodell für Hochschulen beschreibt unsere in den vergangenen dreissig Jahren erarbeitete Methodik aus einer Vielzahl erfolgreich abgeschlossener Projekte. Das Modell vereinigt die wichtigsten Wirkungszusammenhänge der Hochschulwelt in einem systemischen Orientierungsrahmen. Die Konzentration auf wesentliche Aspekte und die damit einhergehende Begriffsklärung erleichtern Diskussionen zu komplexen Fragestellungen des Hochschulmanagements.

Ausgehend von einem aktuellen Thema laden wir Führungskräfte und Projektmitarbeitende aus Hochschulen und Bibliotheken jedes Jahr zu einer Online-Befragung ein. Diese Publikation präsentiert die Ergebnisse der Befragung 2022 zum Jahresthema «Vom Digitalisierungsschub zur neuen Realität der Hochschule». An unserem jährlichen Hochschulevent bietet sich die Gelegenheit, die Erkenntnisse im Kreise eines interessierten Fachkollegiums vertiefend zu diskutieren.

