

**MEINUNGSBAROMETER.INFO**

DAS FACHDEBATTENPORTAL

# DOKUMENTATION

## FACHDEBATTE

### DIE DIGITALE TRANSFORMATION DER HOCHSCHULEN

Wie der Schwung aus der Digitalisierung während der  
Pandemie verstetigt werden kann

Die Dokumentation beinhaltet alle Positionen,  
ausführliche Analysen und Prognosen zu dieser  
Fachdebatte sowie eine übersichtliche  
Management Summary.

Diese Dokumentation wird präsentiert von



Debattenlaufzeit: 18.10.2022 - 27.08.2023

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>DEBATTENBESCHREIBUNG</b>	<b>4</b>
<b>AKTIVE DEBATTENTEILNEHMER</b>	<b>5</b>
<b>MANAGEMENT SUMMARY</b>	<b>7</b>
<b>DEBATTENBEITRÄGE</b>	<b>11</b>
<b>HOCHSCHULEN HABEN GROSSEN UNTERSTÜTZUNGSBEDARF</b> <b>Wie die digitale Transformation nach der Pandemie weitergehen sollte</b>	<b>11</b>
PROF. DR. ULRIKE TIPPE Vizepräsidentin für Digitalisierung und wissenschaftliche Weiterbildung   Hochschulrektorenkonferenz (HRK)	
<b>PRÄSENZLEHRVERANSTALTUNGEN SOLLTEN DEM SYSTEMWANDEL</b> <b>NICHT ZUM OPFER FALLEN</b> <b>Was die Unis für die digitale Transformation brauchen - und tun müssen</b>	<b>14</b>
PROF. DR. CHRISTIAN SCHRÖDER Stv. Leiter, Institut für Computergestützte Biologische Chemie   Universität Wien	
<b>UNI GRAZ VERSTEHT DIE DIGITALE WELT ALS GESTALTBAR</b> <b>Wie Kulturwandel, Technik und Kooperationen Hand in Hand gehen</b>	<b>18</b>
PROF. DR. MARKUS FALLENBÖCK Vizekanzler für Personal und Digitalisierung   Universität Graz	
<b>VON DER NEUGIER AUF DIGITALE PERSPEKTIVEN</b> <b>Wie die Hochschullehrer in der Transformation vorangehen</b>	<b>21</b>
PROF. DR. NICOLAI MÜLLER-BROMLEY Präsident   Hochschullehrerbund hlb	
<b>EINE GLOBALSTRATEGIE FÜR DIE DIGITALISIERUNGSPROZESSE</b> <b>Wie die Berliner Humboldt-Uni die Transformation vorantreibt</b>	<b>25</b>
PROF. DR. JULIA VON BLUMENTHAL Präsidentin   Humboldt-Universität zu Berlin	
<b>KOOPERATIONEN FÜR DIE DIGITALE ENTWICKLUNG UND STÄRKE DER</b> <b>UNIVERSITÄT</b> <b>Wie die Uni Freiburg die digitale Transformation meistert</b>	<b>31</b>
CHRISTINA LEIB-KESSLER Kanzlerin   Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	

<b>DIE HOCHSCHULEN ALS KOMPETENZZENTREN DER DIGITALEN TRANSFORMATION</b> <b>Wie die Transformation im Kanton Luzern angegangen wird</b> MARCEL SCHWERZMANN Regierungsrat und Bildungs- und Kulturdirektor   Kanton Luzern	<b>35</b>
<b>ST.GALLEN INVESTIERT IN IT-BILDUNGSOFFENSIVE</b> <b>Wie die Hochschulen vor Ort in der Transformation gestärkt werden</b> STEFAN KÖLLIKER Regierungsrat   Bildungsdepartement des Kantons St.Gallen	<b>38</b>
<b>POTENZIAL BEI DIGITALER LEHRE UND BEI DER VERWALTUNGSMODERNISIERUNG</b> <b>Wie Baden-Württemberg die Transformation der Hochschulen voranbringt</b> PETRA OLSCHOWSKI Ministerin für Wissenschaft, Forschung und Kunst   Landesregierung Baden-Württemberg	<b>41</b>
<b>ÜBER DEN DIGITAL CLASSROOM UND DIE PERSÖNLICHE AKADEMISCHE LEHRE UND INDIVIDUELLE BETREUUNG</b> <b>Wo die Privatuniversitäten in Österreich nach der Pandemie bei der Digitalisierung stehen</b> PROF. DR. KARL WÖBER Vorsitzender   Österreichische Privatuniversitäten Konferenz	<b>45</b>
<b>IMPRESSUM</b>	<b>48</b>

## DEBATTENBESCHREIBUNG



### INITIATORIN

**DIPL.- JOURN. NIKOLA MARQUARDT**

Founder & Herausgeberin

Meinungsbarometer.info

## DIE DIGITALE TRANSFORMATION DER HOCHSCHULEN

Wie der Schwung aus der Digitalisierung während der Pandemie verstetigt werden kann

Die Pandemie hat den Hochschulen und Forschungseinrichtungen einen gehörigen Digitalisierungsschub verpasst. Allerortens wurden Lehrveranstaltungen in den virtuellen Raum verlegt, die technische Infrastruktur wurde ausgebaut. Zeitgleich wurde ohnehin die Transformation der Verwaltungsprozesse vorangetrieben.

Nun gilt es den Schwung mitzunehmen und die Transformation auch in Nach-Pandemie-Zeiten im Normalbetrieb fortzuführen. In unserer Debatte zeigen die Experten, wo stehen die Hochschulen in der digitalen Transformation derzeit stehen. Sie analysieren aber auch, was die Hochschulen und Forschungseinrichtungen brauchen, um bei der digitalen Transformation kontinuierlich voranzuschreiten.

Insbesondere die Effizienzgewinne aus Kooperationen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen stehen dabei ebenfalls im Blickpunkt. Und nicht zuletzt: Mit der technischen Infrastruktur ist es nicht getan: Wie steht es um den Kulturwandel in Lehre, Forschung und Verwaltung?

## AKTIVE DEBATTENTEILNEHMER



### PROF. DR. MARKUS FALLENBÖCK

Vizerektor für Personal und Digitalisierung  
Universität Graz

---



### STEFAN KÖLLIKER

Regierungsrat  
Bildungsdepartement des Kantons St.Gallen

---



### CHRISTINA LEIB-KESSLER

Kanzlerin  
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

---



### PROF. DR. NICOLAI MÜLLER-BROMLEY

Präsident  
Hochschullehrerbund hlb

---



### PETRA OLSCHOWSKI

Ministerin für Wissenschaft, Forschung und Kunst  
Landesregierung Baden-Württemberg

---



**PROF. DR. CHRISTIAN SCHRÖDER**

Stv. Leiter, Institut für Computergestützte Biologische Chemie

Universität Wien

---



**MARCEL SCHWERZMANN**

Regierungsrat und Bildungs- und Kulturdirektor

Kanton Luzern

---



**PROF. DR. ULRIKE TIPPE**

Vizepräsidentin für Digitalisierung und wissenschaftliche Weiterbildung

Hochschulrektorenkonferenz (HRK)

---



**PROF. DR. JULIA VON BLUMENTHAL**

Präsidentin

Humboldt-Universität zu Berlin

---



**PROF. DR. KARL WÖBER**

Vorsitzender

Österreichische Privatuniversitäten Konferenz

---

## MANAGEMENT SUMMARY

27.08.2023 | SUMMARY

### DIE HOCHSCHULEN NACH DEM DIGITALISIERUNGS-BOOSTER

Wie weit die Transformation nach der Pandemie fortgeschritten ist



Nikola Marquardt - Herausgeberin Meinungsbarometer.info [Quelle: Meinungsbarometer.info]

Die Pandemie ist für die Hochschulen und Forschungseinrichtungen ein echter Digitalisierungs-Booster gewesen. Da sind sich die Experten in der Fachdebatte auf Meinungsbarometer.info einig. So sieht Baden-Württembergs Wissenschaftsministerin Petra Olschowski (Bündnis 90/Die Grünen) die Hochschulen in ihrem Bundesland inzwischen in Sachen digitale Transformation in der Forschung „sehr gut aufgestellt“. „Mit Unterstützung des Landes haben sie in den letzten Jahrzehnten exzellente digitale Forschungsinfrastrukturen entwickelt“, erklärt die Ministerin. Jetzt gelte es, diese Infrastrukturen weiter auszubauen. Sie sieht indes in der digitalen Lehre und bei der Verwaltungsmodernisierung noch Verbesserungspotenzial. „Um auch hier voranzukommen, fördern wir Fachkonzepte, Strategien, hochschulübergreifende Kooperationen und AGs sowie Projekte – wie etwa die Einführung einer Campus-Management-Software an den Hochschulen, die Landesstrategie „Digitale Lehre@BW 2025“

mit ersten Maßnahmen zur Verstetigung digitaler Lehr-Lernkonzepte aus der Pandemie oder die Landesstrategie zu High Performance Computing und Data Intensive Computing (HPC/DIC).“

Die Vizepräsidentin der Hochschulrektorenkonferenz (HRK), Prof. Dr. Ulrike Tippe, sieht grundsätzlichen Reform- und Verbesserungsbedarf: etwa die überfällige Reform des Kapazitätsrechts und der Lehrverpflichtungsverordnungen. „Zudem fehlen weiterhin einheitliche rechtliche Rahmen für digitale Prüfungen.“ Daher benötigen die Hochschulen aus ihrer Sicht merkliche und belastbare Unterstützung für den Ausbau einer den Anforderungen nachhaltig genügenden und entwicklungsfähigen digitalen Infrastruktur. Das gilt vor allem für die technische Basis, für die kontinuierliche Qualifizierung und Weiterbildung des Personals.

Auch für Prof. Dr. Nicolai Müller-Bromley, Präsident des Hochschullehrerbunds (hfb) benötigen die Hochschulen eine zeitgemäße technische Ausstattung der Lehrräume, eine moderne digitale Infrastruktur und Fachpersonal sowohl für den technischen Support als auch zur Erstellung und Optimierung digitaler Lehr- und Lernangebote. Allerdings: „Dabei darf die Errichtung eines digitalen Campus nicht dazu führen, die lange versäumten Investitionen in die sächliche, personelle und räumliche Ausstattung des realen Hochschulcampus einzusparen.“

Aus der Praxis berichtet Prof. Dr. Julia von Blumenthal, Präsidentin der Humboldt-Universität zu Berlin, dass die zunächst für die Aufrechterhaltung der Lehre entwickelten und erprobten digitalen Formate sich auch als Kommunikationswerkzeuge in der Forschung bewährt haben. Nun werden sie vielfältig eingesetzt. Hinzugekommen seien im Bereich der Forschung die rasche Einführung, Verbreitung und flächenhafte Anwendung von shared services jeder Art, seien es file services, collaborative tools, Projektmanagementwerkzeuge, Wikis oder Chat-Formate. „Um die Verstetigung der digitalen Transformation sicherzustellen, müssen vor allem Stellen geschaffen und langfristig finanziert werden, die mit der Neueinführung und Pflege digitaler Medien, Formate und Prozesse betraut sind, zielgruppenspezifische Anwender:innenschulungen entwickeln und durchführen sowie den technischen Support sicherstellen“, so die



Professorin.

Einen besonderen Blick auf Kooperationen wirft etwa Kanzlerin Christina Leib-Keßler von der Uni Freiburg. Diese seien heutzutage wesentlich für die digitale Entwicklung und Stärke einer Universität in allen Leistungsdimensionen. Effizienzgewinne, Synergieeffekte und der Nutzen seien enorm. Der leichte Austausch von Daten etwa unterstütze den Erkenntnisgewinn in der Forschung quantitativ und qualitativ. In der Lehre verweist sie unter anderem auf E-Prüfungen, Kompetenzaufbau und Zugang zu Studienmaterialien sowie offene Bildungsmaterialien (OER). „Die gemeinsame Nutzung von Infrastruktur spart natürliche und finanzielle Ressourcen, und auch die Kommunikationsarbeit profitiert von solchen Kooperationen.“ Nicht zuletzt seien die Kooperationen hilfreich, um digitale Systeme resilienter gegen Cyberattacken und Datenverlust zu machen.

In Österreich sieht Prof. Dr. Christian Schröder, Stv. Leiter, Institut für Computergestützte Biologische Chemie an der Universität Wien die Einrichtungen eher am Beginn einer digitalen Transformation, die viel weitgreifender sein werde, als sich das die meisten Personen momentan vorstellen können. Digitalisierung bedeute nicht nur, dass die Vorlesungsunterlagen online zur Verfügung stehen und manche Vorlesungen ortsunabhängig online verfolgt werden können, sondern eine komplette Umstellung des Alltags für alle, Lehrende, Studierende und allgemeines Personal. Der Universitätsbetrieb sei nicht mehr zwingend an die Gebäude der Universität gebunden. „Alle digitalen Prozesse setzen jedoch voraus, dass wir mit der Software und Hardware umgehen können“, erklärt der Forscher.

Auch Prof. Dr. Markus Fallenböck, Vizerektor für Personal und Digitalisierung an der Uni Graz konstatiert von einem gesellschaftlichen Wandel, der die Forschung und das Studienangebot massiv prägt. An seinem Haus integriere man zum Beispiel in ergänzende Module. So werde die Palette der sogenannten Masterstudien Plus um das Modul „Digitalisierung - Data Science“ erweitert. „Dabei können alle Studierenden digitale Schlüsseltechnologien erwerben, die sie für ihr jeweiliges Fach einsetzen können. Sie lernen, prototypische Lösungen für einfache Probleme aus ihrem Fachgebiet

zu erstellen, sie müssen aber keine Entwickler:innen werden.“

Prof. Dr. Karl Wöber, Vorsitzender, Österreichische Privatuniversitätenkonferenz, betont, dass die Privatuniversitäten bei Eintreten der COVID Pandemie in einigen Bereichen besser auf die Anforderungen von Fernlehre und Homeoffice vorbereitet waren, als öffentliche Universitäten. Denn als die ersten Universitäten mit privater Trägerschaft gegründet wurden, war man längst im digitalen Zeitalter angekommen. Allerdings hatten bestimmte Sparten an den privaten auch besonders große Probleme: „Gelitten haben die Musik- und Kunstuniversitäten auf ganz andere Art, da Tanz- und Instrumentalunterricht digital denkbar schwierig durchzuführen ist.“

Auch für den Luzerner Regierungsrat und Bildungs- und Kulturdirektor Marcel Schwerzmann ist es wichtig zu betonen, dass die Luzerner Hochschulen im Grundsatz Präsenzhochschulen bleiben. „Die digitalen Technologien werden von den Hochschulen dort eingesetzt und weiterentwickelt, wo sie sich als sinnvoll erwiesen haben und beispielsweise flexible Studienformen ermöglichen.“ In seinem Kanton sieht der parteilose Politiker, wie Hochschulen sich intensiv mit der Digitalisierung von Forschungsabläufen und -methoden auseinandersetzen und verschiedene Studiengänge zur Digitalisierung anbieten. Außerdem agieren sie „als Thinktank der digitalen Transformation und unterstützen Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft der gesamten Region Zentralschweiz dabei substantziell.“

Auch an den St.Galler Hochschulen ist die digitale Transformation für Regierungsrat Stefan Kölliker (SVP) unabhängig von der Pandemie weit fortgeschritten. Der Kanton habe im Rahmen einer Millionen-schweren IT-Bildungsoffensive diverse Impulse gesetzt, die einen Kulturwandel anstoßen können. Allerdings betont er: „Für dessen Umsetzung sind die Hochschulen zuständig.“

## DEBATTENBEITRAG

19.10.2022 | INTERVIEW

### HOCHSCHULEN HABEN GROSSEN UNTERSTÜTZUNGSBEDARF

Wie die digitale Transformation nach der Pandemie weitergehen sollte



Prof. Dr. Ulrike Tippe - Vizepräsidentin der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) für Digitalisierung und wissenschaftliche Weiterbildung [Quelle: Technische Hochschule Wildau/ Uwe Voelkner]

"Wie unter einem Vergrößerungsglas ist dabei auch grundsätzlicher Reform- und Verbesserungsbedarf deutlich geworden", sagt Prof. Dr. Ulrike Tippe, Vizepräsidentin der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) für Digitalisierung und wissenschaftliche Weiterbildung, über den digitalen Transformationsschub in der Pandemie. Deswegen bleibt aus ihrer Sicht einiges zu tun.

---

**Die Pandemie hat den Hochschulen und Forschungseinrichtungen einen Digitalisierungsschub verpasst. Wo stehen die hiesigen Hochschulen in der digitalen Transformation derzeit?**

Die nun seit fast drei Jahren andauernde Corona-Pandemie hat der Digitalisierung der Hochschulen einen nachhaltigen Schub gegeben. Insbesondere hat sie die Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Herausforderungen onlinebasierter Lehre und mit den Potenzialen einer klugen Verschränkung von Präsenz- und digitalen Distanzformaten in Studium und Lehre befördert. Wie unter einem Vergrößerungsglas ist dabei auch grundsätzlicher Reform- und Verbesserungsbedarf deutlich geworden: etwa die überfällige Reform des Kapazitätsrechts und der Lehrverpflichtungsverordnungen. Zudem fehlen weiterhin einheitliche rechtliche Rahmen für digitale Prüfungen. Und auch für den Hochschulbau ergeben sich angesichts innovativer Lehr- und Studienformen und Raumkonzepte neue Forderungen zur technischen Ausstattung.

### **Was brauchen die Hochschulen und Forschungseinrichtungen, um die digitale Transformation künftig zu verstetigen?**

In der Pandemie hat sich bei allen Erfolgen in der – anfangs ja sehr kurzfristig zu bewerkstellenden – Umstellung auf Online-Formate klar gezeigt, welch großen Unterstützungsbedarf die Hochschulen hier haben. Sie mussten und müssen zur Sicherung der digitalen Lehrangebote und anderer Arbeitsprozesse an die Grenze des Möglichen und vielfach darüber hinaus gehen. Jetzt benötigen die Hochschulen daher merkliche und belastbare Unterstützung für den Ausbau einer den Anforderungen nachhaltig genügenden und entwicklungsfähigen digitalen Infrastruktur. Das gilt vor allem für die technische Basis, für die kontinuierliche Qualifizierung und Weiterbildung des Personals – insbesondere der Lehrenden und der IT-Sachverständigen in unseren wissenschaftsunterstützenden Einrichtungen –, sowie für die Sicherung der rechtlichen Rahmenbedingungen beim Einsatz digitaler Werkzeuge. Damit die Hochschulen ihre Aufgaben jetzt und künftig angemessen bewältigen können, benötigen sie zusätzliche Ressourcen, wie auch im Koalitionsvertrag der Regierungsparteien im Bund in Form des Programms ‚Digitale Hochschule‘ vorgesehen.

### **Welche Effizienzgewinne lassen sich aus Kooperationen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen erzielen?**

Im Bereich der Digitalisierung sind die Kooperationsmöglichkeiten von Hochschulen

und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen standortspezifisch zu bewerten. Der gemeinsame Betrieb von Rechenzentren könnte beispielsweise eine Option mit wechselseitigem Mehrwert sein. Die meisten Herausforderungen der Digitalisierung müssen Hochschulen aber autonom oder in Hochschulverbänden bewältigen, zumal dort neben forschungsspezifischen Bedarfen viele weitere Anforderungen, insbesondere in der Lehre, im Blick zu halten sind. Daher geht es meist erst einmal darum, die nötige Effektivität der digitalen Infrastruktur sicherzustellen, bevor man sinnvoll über mögliche Effizienzgewinne aus Kooperationen oder deren praktische Ausgestaltung sprechen kann.

### **Neben der technischen Infrastruktur braucht die digitale Transformation auch einen Kulturwandel - inwieweit wandeln sich die Prozesse an den Hochschulen und Forschungseinrichtungen in diesem Sinne?**

Eine den vielfältigen Aufgaben einer Hochschule adäquate technische Infrastruktur ist die Basis. Zu einer im umfassenden Sinn digital aufgestellten Hochschule gehört es aber in der Tat, dass sich Arbeitsprozesse und Hochschulkultur gleichermaßen weiterentwickeln. Die deutschen Hochschulen haben diesen Weg überwiegend bereits engagiert eingeschlagen. Wie können neue, hybride Lehrformate didaktisch sinnvoll gestaltet, wie können Präsenzkulturen neu organisiert werden? Welchen Anforderungen muss die digitale Hochschulverwaltung entsprechen? Initiativen wie das von der HRK mitgetragene ‚Hochschulforum Digitalisierung‘ helfen den Hochschulen bei der Suche nach Antworten auf solche Fragen und dienen als Think-&-Do-Tank. Konkret auf die Hochschullehre bezogen wird ein Teil eines Kulturwandels beispielsweise sein, die Expertise des wissenschaftsunterstützenden Bereichs stärker einzubeziehen, etwa bei der Erstellung von Lernvideos oder -apps. Lehrende müssen nicht alles von Anfang bis Ende allein machen, und es wäre hilfreich, wenn die so erarbeiteten digitalen Angebote auch anderen Kolleg:innen zur Verfügung gestellt werden würden. Das gilt etwa auch für die institutionsübergreifende Erstellung und Nutzung von Lehr- und Lernmaterialien. Dafür müssen allerdings die Voraussetzungen stimmen bzw. auch mithilfe von Bund und Ländern geschaffen werden.

## DEBATTENBEITRAG

20.10.2022 | INTERVIEW

### PRÄSENZLEHRVERANSTALTUNGEN SOLLTEN DEM SYSTEMWANDEL NICHT ZUM OPFER FALLEN

Was die Unis für die digitale Transformation brauchen - und tun müssen



Prof. Dr. Christian Schröder - Stv. Leiter, Institut für Computergestützte Biologische Chemie, Universität Wien [Quelle: Universität Wien]

Prof. Dr. Christian Schröder von der Universität Wien sieht die Hochschulen "eher am Beginn einer digitalen Transformation, die viel weitgreifender sein wird, als sich das die meisten Personen momentan vorstellen können". Damit verbunden ist eine komplette Umstellung des Alltags für alle, Lehrende, Studierende und allgemeines Personal.

---

**Die Pandemie hat den Hochschulen und Forschungseinrichtungen einen Digitalisierungsschub verpasst. Wo stehen die hiesigen Hochschulen in der digitalen**

### **Transformation derzeit?**

Obwohl die schon vor der Pandemie bestandene digitale Infrastruktur in den letzten drei Jahren massiv ausgebaut wurde, befinden wir uns dennoch eher am Beginn einer digitalen Transformation, die viel weitgreifender sein wird, als sich das die meisten Personen momentan vorstellen können. Digitalisierung bedeutet nicht nur, dass die Vorlesungsunterlagen online zur Verfügung stehen und manche Vorlesungen ortsunabhängig online verfolgt werden können, sondern eine komplette Umstellung des Alltags für alle, Lehrende, Studierende und allgemeines Personal.

Im "Digital Competence Framework for Austria" sind die zentralen Bereiche genannt: (I) "Foundations and access", (II) "Information and data literacy", (III) "Communication and collaboration", (IV) "Digital content creation", (V) "Safety" und (VI) "Problem solving and continuing learning". Diese Bereiche umfassen unheimlich viele Themen, bei denen vielleicht die Digitalisierung auch nicht sofort offensichtlich ist. Außerdem sind die Entwicklungen in den einzelnen Bereichen so rasant, dass wir von einer vollendeten, digitalen Transformation weit entfernt sind.

### **Was brauchen die Hochschulen und Forschungseinrichtungen, um die digitale Transformation künftig zu verstetigen?**

Momentan werden vor allem Geld und gut ausgebildetes Personal benötigt. Es reicht nicht, entsprechende Software und Hardware einmalig zu kaufen. Die entsprechenden Computersysteme müssen gewartet, geupdatet und überwacht werden (siehe Punkt I, III und V), um Missbräuche zu verhindern und die Daten zu schützen. Alle Benutzer\*innen brauchen entsprechende Weiterbildungen und auf sie zugeschnittene Hilfsangebote (Punkte II, III, IV und VI).

Dies fängt bei E-Tutor\*innen an, die den Lehrenden helfen, Multiple-Choice Tests und Assessment-Centers zu erstellen, damit die Studierenden jederzeit ihren Lernfortschritt überprüfen können. Wir stellen unseren Studierenden Jupyter-Notebooks zur Verfügung, um den Lehrinhalt auch interaktiv zu vermitteln. Wir brauchen daher professionelle Systemadministratoren, die die entsprechenden Server am Laufenden hal-

ten, und digitale Experten, die uns bei der Umsetzung der Digitalisierung zur Seite stehen.

Generell braucht es auch den viel heraufbeschworenen Kulturwandel, da die digitalen Kompetenzen sogar bei den Studierenden fehlen, obwohl sie mit TikTok und Instagram aufwachsen. Wir müssen lernen, mit Daten sensibel umzugehen, sie zu filtern, sie zu überprüfen und sie verantwortungsvoll zu teilen.

### **Welche Effizienzgewinne lassen sich aus Kooperationen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen erzielen?**

Natürlich arbeiten die Hochschulen schon lange bei vielen digitalen Projekten zusammen, beispielsweise bei der zur Online-Verfügungstellung von Fachartikeln aller möglichen internationalen Verlage. Allerdings lassen sich Forschungseinrichtungen und Hochschulen oft nicht über einen Kamm scheren. Beispielsweise hat die Universität Wien mit 90 000 Studierenden und 20 Fakultäten andere Bedürfnisse als kleine, nur auf die Forschung fokussierte Einrichtungen. Auf Arbeitsgruppenbasis sind die Kooperationen schon lange international. Es werden weltweit Computerressourcen, Daten und Wissen geteilt, um kompetitiv zu bleiben.

### **Neben der technischen Infrastruktur braucht die digitale Transformation auch einen Kulturwandel - inwieweit wandeln sich die Prozesse an den Hochschulen und Forschungseinrichtungen in diesem Sinne?**

Der Kulturwandel fängt bei jedem persönlich an. Wir müssen die neuen Möglichkeiten wahrnehmen:

Der Universitätsbetrieb ist nicht mehr zwingend an die Gebäude der Universität gebunden. Studierende schreiben in der Vorlesung ihre Notizen mit dem Tablet mit, reichen ihre Seminararbeiten online ein, die automatisch auf Plagiate überprüft werden (siehe Punkt II,III und IV). Wir können von überall Forschen, Lehren und Studieren, sobald man Zugang zu sicherem, und ausreichend schnellem Internet hat (siehe Punkt III). Meine Forschungsdaten sind für mich und meine Kooperationspartner von überall zugänglich und können zeitgleich bearbeitet werden. Ich muss für internationale Pro-



jektmeetings nicht mehr irgendwohin fliegen, sondern nehme online teil. Allerdings leidet auch der persönliche Austausch mit meinen internationalen Kolleg\*innen, da neue Kooperationen früher auf Konferenzen jenseits der Vorträge geknüpft wurden und dies online schwerer ist.

Alle digitalen Prozesse setzen jedoch voraus, dass wir mit der Software und Hardware umgehen können (siehe Punkt VI). Jede(r) an der Universität sollte zumindest Grundkenntnisse in Programmieren haben und sicher mit den wichtigsten Programmen umgehen können. Dies ist jedoch zur Zeit nur bei einem geringen Prozentsatz der Studierenden und Lehrenden der Fall und erfordert daher eine intensive Weiterbildung. Auf der anderen Seite ist Digitalisierung nicht das Allheilmittel und wir sollten auch ihre Gefahren beachten: Während der Pandemie hat man auch sehr deutlich festgestellt, dass das online-Angebot nur eine Ergänzung aber kein Ersatz für den direkten, menschlichen Kontakt zwischen Lehrenden und Studierenden oder auch zwischen den Studierenden ist. Präsenzlehrveranstaltungen sollten daher dem Systemwandel nicht zum Opfer fallen.

## DEBATTENBEITRAG

25.10.2022 | INTERVIEW

### UNI GRAZ VERSTEHT DIE DIGITALE WELT ALS GESTALTBAR

Wie Kulturwandel, Technik und Kooperationen Hand in Hand gehen



Prof. Dr. Markus Fallenböck - Vizerektor für Personal und Digitalisierung, Universität Graz [Quelle: Uni Graz/wildundwunderbar ]

An der Universität Graz werden digitale Tools "überall dort eingesetzt und verstärkt, wo sie einen Mehrwert haben", erklärt Prof. Dr. Markus Fallenböck, Vizerektor für Personal und Digitalisierung an der Uni. Er sieht sich und sein Haus mitten in einem gesellschaftlichen Wandel, der "die Forschung und das Studienangebot massiv prägt".

---

**Die Pandemie hat den Hochschulen und Forschungseinrichtungen einen Digitalisierungsschub verpasst. Wo steht Ihre Hochschule in der digitalen Transformation derzeit?**

Wir sind mittendrin, vielfach um Schritte voraus. Dass die Universität Graz schon vor der Pandemie gut aufgestellt war, hat der rasche und überwiegend reibungslose

Wechsel in die Online-Lehre und ins Home-Office bewiesen. Und dennoch hat sich gerade heuer zum Semesterstart im Oktober gezeigt, dass Universität auch ganz besonders von der persönlichen Begegnung lebt. Digitale Tools werden also überall dort eingesetzt und verstärkt, wo sie einen Mehrwert haben. Wir wollen Abläufe erleichtern und Prozesse beschleunigen: in der Forschung, im Studium und im Uni-Management.

## **Was braucht Ihre Hochschule, um die digitale Transformation künftig zu verstetigen?**

In dem wir uns offen und konstruktiv der Herausforderung stellen. Denn wir verstehen die digitale Welt als gestaltbar. Als große Universität mit vielen Disziplinen nutzen wir die Breite, um die Vielfalt an Optionen durch Forschung möglich zu machen. Konkret heißt das, wir fördern zum Beispiel die fächerübergreifende Zusammenarbeit exzellenter Wissenschaftler:innen, um der Komplexität von Forschungsfeldern wie Künstliche Intelligenz, Automatisierung und Algorithmisierung der Gesellschaft umfassend gerecht zu werden. Weiters ist die Verbindung von Klimaforschung und Digitalisierung von hoher gesellschaftlicher Relevanz. Deshalb unterstützt die Uni Graz auch die Anbahnung von Projekten, die den digitalen Wandel im Kontext des sozial-ökologischen Wandels zur Nachhaltigkeit zum Gegenstand haben. Gleichzeitig gilt es, das Thema wissenschaftlich kritisch zu reflektieren und zu fragen: Darf die Maschine klüger als der Mensch werden? Zugleich tragen all diese Forschungserkenntnisse wesentlich dazu bei, unsere Studierenden als die Gestalter:innen für die Welt von morgen auszubilden.

## **Welche Effizienzgewinne lassen sich aus Kooperationen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen erzielen?**

In der Steiermark hat die Vernetzung der fünf Universitäten und der vier Hochschulen Vorbildwirkung. Insbesondere in der didaktischen Weiterbildung der Lehrenden haben wir die Nase vorn. Zum Beispiel wurde gemeinsam das Programm e-didactics entwickelt. Es unterstützt die Lehrenden, ihre Qualifikation mit Kompetenzen beim Einsatz von Technologien auszubauen. Die Module werden weitgehend in einer Kom-

ination aus Präsenz- und Online-Phasen angeboten. Dieses Prinzip gilt ebenso für gemeinsame Studien, um den Studierenden einen zeitlich und örtlich flexibleren Zugang zu ermöglichen. Oder Uni Graz und TU Graz haben im Vorjahr das gemeinsame Masterstudium „Computational Social Systems“ gestartet. Ziel ist es, Studierende und damit in weiterer Folge die Wirtschaft fit dafür zu machen, die digitale Transformation aus fächerübergreifenden Blickwinkeln, wie Betriebswirtschaft, Psychologie und Informatik, zu begleiten und zu gestalten.

**Neben der technischen Infrastruktur braucht die digitale Transformation auch einen Kulturwandel - inwieweit wandeln sich die Prozesse in Ihrer Hochschule in diesem Sinne?**

Tatsache ist, wir befinden uns mitten in einem gesellschaftlichen Wandel, der wie schon erwähnt die Forschung und das Studienangebot massiv prägt. Die Thematik integrieren wir zum Beispiel in ergänzende Module. Im Sommersemester 2023 wird die Palette der sogenannten Masterstudien Plus um das Modul „Digitalisierung - Data Science“ erweitert. Dabei können alle Studierenden digitale Schlüsseltechnologien erwerben, die sie für ihr jeweiliges Fach einsetzen können. Sie lernen, prototypische Lösungen für einfache Probleme aus ihrem Fachgebiet zu erstellen, sie müssen aber keine Entwickler:innen werden. In der Forschung hat die Uni Graz das Exzellenzfeld „Smart Regulation“ definiert. Denn künstliche Intelligenz wird an immer mehr Entscheidungen des Menschen mitbeteiligt sein: in der Medizin, in der Energieversorgung oder bei der Personalauswahl. Doch wie unvoreingenommen sind solche Systeme tatsächlich? Wie rechtssicher? Wie vertrauenswürdig? An diesen und weiteren Fragen arbeiten vor allem Jurist:innen und Wirtschaftswissenschaftler:innen, aber – und das ist etwas Besonderes – auch Ethiker:innen der Uni Graz.

## DEBATTENBEITRAG

01.11.2022 | INTERVIEW

### VON DER NEUGIER AUF DIGITALE PERSPEKTIVEN

#### Wie die Hochschullehrer in der Transformation vorangehen



Prof. Dr. Nicolai Müller-Bromley - Präsident des Hochschullehrerbunds hlb [Quelle: hlb-Fotostudio Rerich, Jessica Homann]

"Die Pandemie hat hier die Transformation hin zur digitalen Lehre beschleunigt", konstatiert Prof. Dr. Nicolai Müller-Bromley, Präsident des Hochschullehrerbunds hlb. Für die digitale Transformation sieht er an den Hochschulen für angewandte Wissenschaften gute Bedingungen, er hat aber auch klare Forderungen bezüglich der Rahmenbedingungen.

---

#### **Die Pandemie hat den Hochschulen und Forschungseinrichtungen einen Digitalisierungsschub verpasst. Wo stehen die hiesigen Hochschulen in der digitalen Transformation derzeit?**

Die Hochschulen für angewandte Wissenschaften stehen für ein Commitment für die Lehre. Das gilt auch für digitale Lehrformate. Die Professorinnen und Professoren

haben im Zusammenhang mit dem ersten durch die Corona-Pandemie bedingten Lockdown im Frühjahr 2020 ohne Zögern auf die neue Situation reagiert und im laufenden Semester – z. T. von einem Tag auf den anderen – auf digitale Lehre umgestellt. Sie haben dabei flächendeckend und fächerübergreifend ein digitales Angebot zur Sicherstellung des Lehrbetriebs umgesetzt. Die Pandemie hat hier die Transformation hin zur digitalen Lehre beschleunigt – in vielen Fällen zunächst als synchrone Digitallehre, also eine Verlagerung der Vorlesung aus dem Hörsaal in eine Video-Konferenz. Daneben sind zeitgemäße Ergänzungen und Weiterentwicklungen der traditionellen Präsenzlehre entwickelt und eingeführt worden. Grenzen für digitale Formate bestehen immer noch etwa im Laborbereich oder in der Sozialen Arbeit.

Auf der Grundlage dieser Erfahrungen streben die meisten Hochschulen für angewandte Wissenschaften heute einen ausgewogenen Mix aus Präsenz- und digitaler Lehre an. Ihre Studierendenschaft fordert einen starken Praxisbezug für den Erkenntnisfortschritt ein. Wenn Digitalisierung diesen Praxisbezug fördert, ist sie zu begrüßen. Soweit sie diesem Praxisbezug entgegensteht, kann sie im Studium nur begrenzt eingesetzt werden.

Die persönliche Begleitung der akademischen und fachlichen Sozialisation der Studierenden durch die Professorinnen und Professoren spielt an den Hochschulen für angewandte Wissenschaften traditionell eine prägende Rolle. Dies äußert sich im Regelfall in der besseren Betreuungsrelation zwischen Lehrenden und Studierenden, in spezifischen Lehrformaten und der individuellen Unterstützung der Studierenden bei Kontakten mit der beruflichen Praxis. Daneben darf in sämtlichen Studienfächern der akademische Diskurs nicht zu kurz kommen. Digitale Formate erleichtern die Erfüllung dieser komplexen Aufgaben und schaffen Raum für eine Intensivierung und Fokussierung dieser Begleitung.

## **Was brauchen die Hochschulen und Forschungseinrichtungen, um die digitale Transformation künftig zu verstetigen?**

Hochschullehrende an Hochschulen für angewandte Wissenschaften haben neben

ihrem Auftrag zur angewandten Forschung ein sehr hohes Lehrdeputat – doppelt so hoch als an Universitäten. Das erschwert nicht nur die Forschung, sondern auch die Entwicklung von innovativen digitalen Lehrformaten. Dafür brauchen die Lehrenden ein Zeitkontingent. Insofern sehe ich hier vor allem eine aufgabengerechte Anpassung des Lehrdeputats auf maximal 12 SWS als Voraussetzung für eine weitere Digitalisierung des Studiums.

Gleichzeitig benötigen Hochschulen eine zeitgemäße technische Ausstattung der Lehrräume, eine moderne digitale Infrastruktur und Fachpersonal sowohl für den technischen Support als auch zur Erstellung und Optimierung digitaler Lehr- und Lernangebote. Dabei darf die Errichtung eines digitalen Campus nicht dazu führen, die lange versäumten Investitionen in die sächliche, personelle und räumliche Ausstattung des realen Hochschulcampus einzusparen.

### **Welche Effizienzgewinne lassen sich aus Kooperationen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen erzielen?**

Unsere Studierenden arbeiten an Forschungseinrichtungen, z. B. in Projekten, als Werkstudierende oder als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter, Doktorandinnen und Doktoranden, oder sind durch das Thema ihrer Abschlussarbeit in Forschungsk Kooperationen z. B. mit Fraunhofer-Instituten eingebunden. Durch Kooperationen bei der Rekrutierung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern durch sogenannte „gemeinsame Berufungen“, bei denen Professorinnen oder Professoren unter Beteiligung einer Hochschule für angewandte Wissenschaften und einer Forschungseinrichtung berufen werden, wird auch der Zugang der Studierenden zu interessanten Forschungsumgebungen einfacher möglich. Im Gegenzug können Forschungseinrichtungen aus dem Kreis der Studierenden Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler gewinnen. Beide Seiten profitieren dann von diesen Strukturen. Auch hier sehen wir die digitale Transformation als Mittel zu einer Intensivierung der Kontakte und damit zu einer Steigerung der Effizienz.

### **Neben der technischen Infrastruktur braucht die digitale Transformation auch**

### **einen Kulturwandel – inwieweit wandeln sich die Prozesse an den Hochschulen und Forschungseinrichtungen in diesem Sinne?**

Die Lehrenden an Hochschulen für angewandte Wissenschaften waren vor ihrer Professur alle in einer beruflichen Praxis tätig. Die Entwicklung innovativer und praxisorientierter Lösungen gehört quasi zu ihrer DNA. Sie sind daher per se offen für Fragestellungen aus der Gesellschaft und damit auch für die digitale Transformation. Die Effizienzgewinne und Vorteile der Digitalisierung sind ihnen vertraut, sie können aber auch deren Grenzen und damit verbundene Risiken einschätzen. Insgesamt dominiert an den Hochschulen für angewandte Wissenschaften nicht die Abwehr, sondern die Neugier auf die mit der digitalen Transformation verbundenen Perspektiven.



## DEBATTENBEITRAG

10.11.2022 | INTERVIEW

### EINE GLOBALSTRATEGIE FÜR DIE DIGITALISIERUNGSPROZESSE

Wie die Berliner Humboldt-Uni die Transformation vorantreibt



Prof. Dr. Julia von Blumenthal - Präsidentin, Humboldt-Universität zu Berlin [Quelle: Philipp Plum/ HU Berlin]

"Der Ertrag einer digitalen Transformation muss den Aufwand übersteigen, der mit der Implementierung neuer Arbeitsprozesse und -formen zwangsläufig einhergeht", betont Prof. Dr. Julia von Blumenthal, Präsidentin der Humboldt-Universität zu Berlin. Sie berichtet von zahlreichen Aktivitäten und Angebot an ihrer Uni, um die digitale Transformation sinnvoll zu verstetigen.

---

**Die Pandemie hat den Hochschulen und Forschungseinrichtungen einen Digitalisierungsschub verpasst. Wo steht Ihre Hochschule in der digitalen Transformation derzeit?**

Mit Ausbruch der COVID 19-Pandemie kam es zu Beginn des Sommersemesters 2020

auch an der Humboldt-Universität zu Berlin (HU) zu einer nahezu flächendeckenden und unmittelbaren Umstellung des Forschungs- und Lehrbetriebs auf digitale Kommunikations-, Lehr- und Lernformate. Als Reaktion auf die damit einhergehenden breiten rechtlichen, technischen und didaktischen Herausforderungen wurde eine Task Force Digitale Lehre initiiert. Als direkte Anlaufstelle für Lehrende und Studierende, wie auch für Mitarbeitende aus der Verwaltung entwickelte die Task Force unterschiedliche Beratungsangebote, stellte Informationsmaterial zur Verfügung, war mit der Planung und Koordination übergreifender Maßnahmen im Bereich digitaler Lehre betraut und baute ein internes Kommunikationsnetzwerk auf, über das der Transfer sichergestellt wurde. In dieser angespannten Lage stand die Aufrechterhaltung des Universitätsbetriebs im Vordergrund, so dass überwiegend auf akute Problemlagen reagiert wurde.

Mit der Rückkehr zum Präsenzbetrieb und vor dem Hintergrund der Erfahrungen und des aufgebauten Wissens aus den vergangenen Semestern arbeiten wir aktuell an einer tragfähigen und zukunftsweisenden Globalstrategie Digitalen Lehrens und Lernens, in der die bereits initiierten und zum Teil implementierten Digitalisierungsprozesse in ein Gesamtkonzept zusammengeführt werden. Die Humboldt-Universität zu Berlin zeichnet sich durch einen hohen Internationalisierungsgrad, weitreichende Kooperationen mit universitären und außeruniversitären Partnern sowie – als Volluniversität – durch eine sehr heterogene Studierendenschaft aus. Der Ausbau digitaler und hybrider Kommunikations-, Lehr- und Lernformate ist vor diesem Hintergrund ein zentrales Anliegen, um die HU als offene und inklusive Hochschule weiter zu stärken. Im Bereich Studium und Lehre wurde mit HU Digitale Lehr- und Lernlandschaft (HDL3) bereits ein Konzept entwickelt, das digitale Systeme und Dienste für Lehre und Studium sinnvoll integrativ vernetzt und dadurch eine dezidierte digitale Lehr-Lern-Infrastruktur schafft. In Zusammenarbeit mit den Partner:innen der Berlin University Alliance wird zudem an einem niedrigschwelligen System gearbeitet, über das Studierende aus dem Universitätsverbund identifiziert werden können, sich zu Lehrveranstaltungen anmelden und Zugriff auf die unterschiedlichen Lehr- und Lernmanagementsystemen haben. Das Netzwerk Hybride Lehre entwickelt und erprobt hin-

gegen fachlich differenzierte Raumkonzepte für hybride Lehr-Lern-Szenarien. Im Zentrum steht hier die Erfassung der wesentlichen Bedarfe in Hinblick auf Technik und Raumausstattung, aber auch die Erarbeitung von Schulungskonzepten zum Einsatz von Medientechnik und didaktische Lehr-Lern-Konzepte. Weitere Prozesse widmen sich der Erprobung und Implementierung digitaler Prüfungsformate, dem Zugang zu technischem Equipment, der Entwicklung zentraler Leitlinien Digitaler Lehre sowie der Klärung rechtlicher Fragen. Diese selektiv ausgewählten Bausteine weisen bereits auf die Komplexität des digitalen Transformationsprozesses hin. Ziel ist es, die vielen bereits angestoßenen und zum Teil schon verankerten Prozesse in ein Gesamtkonzept zu integrieren, in dem die Bereiche Technik, Didaktik und Dienstleistung vereinheitlicht, aufeinander abgestimmt und rechtlich abgesichert sind.

Die zunächst für die Aufrechterhaltung der Lehre entwickelten und erprobten digitalen Formate haben sich auch als Kommunikationswerkzeuge in der Forschung bewährt und werden vielfältig eingesetzt. Hinzugekommen sind im Bereich der Forschung die rasche Einführung, Verbreitung und flächenhafte Anwendung von shared services jeder Art, seien es file services, collaborative tools, Projektmanagementwerkzeuge, Wikis oder Chat-Formate. Nur so konnte während der Pandemie die gemeinsame Arbeit in Projektgruppen aufrechterhalten und vorangebracht werden. Die dadurch entstandene digital literacy unterstützt agiles und flexibles Arbeiten in der Forschung auch im Ausklang der Pandemie und erweist sich vor allem auch für die Zusammenarbeit innerhalb der Berlin University Alliance am Standort Berlin, national und international als Zugewinn. Neue Formate der Zusammenarbeit mit Aspekten mobilen Arbeitens, Home Office und new work ermöglichen die Integration von Menschen mit unterschiedlichen Lebensentwürfen, Sorgeverpflichtungen und Einschränkungen in die laufende Forschung.

### **Was braucht Ihre Hochschule, um die digitale Transformation künftig zu verstetigen?**

Die Verstetigung zeigt sich in der gelebten Praxis. Das heißt darin, wie und in welchem Ausmaß digitale und hybride Kommunikations-, Lehr- und Lernformate im

Hochschulalltag an der HU eingesetzt werden. Dies setzt voraus, dass das Angebot an digitalen bzw. hybriden Medien und Formaten niedrighschwellig, intuitiv zugänglich und mit möglichst geringem Aufwand für Studierende, Lehrende und Verwaltungsmitarbeitende verbunden ist. Dafür müssen grundlegende Voraussetzungen erfüllt sein, potenzielle Barrieren abgebaut und nachhaltige Unterstützungsstrukturen geschaffen werden. Zu den grundlegenden Voraussetzungen gehört sicherlich der Zugang zu technischem Equipment. Der Zugang erschöpft sich dabei aber nicht in der digitalen Ausstattung von Hörsälen und Seminarräumen, sondern umfasst beispielsweise auch die Bereitstellung von Leih-Laptops, um allen Studierenden – unabhängig von ihrem ökonomischen Hintergrund – die Möglichkeit zu geben, an digitalen oder hybriden Lehrveranstaltungen teilzunehmen. Eine große Barriere besteht häufig in einer fehlenden Routine und damit verbundenen Unsicherheit im Umgang mit neu eingeführten digitalen Medien. Hier helfen zielgruppenspezifische Kurse und Tutorials, durch die die technischen und digitalen Kompetenzen von Lehrenden, Studierenden und Verwaltungsmitarbeitenden bedarfsgerecht und kontinuierlich gestärkt und ausgebaut werden. Verstanden als nachhaltige Implementierung müssen für eine erfolgreiche Verstetigung jedoch vor allem auch langfristige Unterstützungsstrukturen aufgebaut werden. Die Einführung neuer digitaler Medien, Formate und Prozesse muss auch in Zukunft von einem entsprechenden technischen und ggf. didaktischen Schulungsangebot flankiert werden. Schließlich bedarf es neben dem zielgruppenspezifischen und niedrighschwelligen Schulungsangebot auch an technischem Support, der bei kurzfristigen Problemen Hilfestellung bietet. Kurzum: Um die Verstetigung der digitalen Transformation sicherzustellen, müssen vor allem Stellen geschaffen und langfristig finanziert werden, die mit der Neueinführung und Pflege digitaler Medien, Formate und Prozesse betraut sind, zielgruppenspezifische Anwender:innen-schulungen entwickeln und durchführen sowie den technischen Support sicherstellen.

### **Welche Effizienzgewinne lassen sich aus Kooperationen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen erzielen?**

Dieselben Werkzeuge und Fertigkeiten neuer digitaler Zusammenarbeit, die inner-

halb der Universität die Zusammenarbeit während der Pandemie gesichert haben und nun zum Standard eines flexiblen und agilen Forschungsalltags geworden sind, erstrecken sich auch auf die Zusammenarbeit zwischen Universitäten und zwischen der Universität und den verschiedenen außeruniversitären Forschungsreinrichtungen. Vor allem in bereits etablierten Kontexten der Zusammenarbeit können erhebliche Potential bezüglich der Effizienz der Zusammenarbeit gehoben werden. Mit der zunehmenden digital literacy und der Gewöhnung an Formate der digitalen Zusammenarbeit sind aber selbst die Etablierung neuer Kontexte der Zusammenarbeit möglich. Dabei sind Verlässlichkeit und gegenseitiges Vertrauen derselbe Goldstandard für eine langfristige produktive Zusammenarbeit wie bei den klassischen Formaten, die mit Reisetätigkeit, persönlichen Treffen und Workshops in Präsenz arbeiten.

**Neben der technischen Infrastruktur braucht die digitale Transformation auch einen Kulturwandel - inwieweit wandeln sich die Prozesse in Ihrer Hochschule in diesem Sinne?**

Damit die digitale Transformation zu einem Kulturwandel führt, ist es essentiell, dass die Sinnhaftigkeit und der Mehrwert des Einsatzes digitaler Formate und Medien in die breite Praxis vermittelt werden. Einfach gesagt: Der Ertrag einer digitalen Transformation muss den Aufwand übersteigen, der mit der Implementierung neuer Arbeitsprozesse und -formen zwangsläufig einhergeht – im besten Falle für alle beteiligten Akteure. Um dies sicherzustellen, bezieht die HU bereits im Entwicklungs- und Erprobungsprozess die ganz unterschiedlichen Voraussetzungen und Bedarfe an der Hochschule mit ein. Dies betrifft etwa die unterschiedlichen Statusgruppen, Fächer und Studierendengruppen. So haben Verwaltungsmitarbeitende einen anderen Zugang zu digitalen Medien als Lehrende, in der Mathematik sind die Voraussetzungen zum Einsatz digitaler Lehr-Lern-Formate andere als in den Sportwissenschaften und Studierende mit Care-Verpflichtungen haben andere Bedarfe als ihre Kommiliton:innen ohne entsprechende Verpflichtungen. Ein Kulturwandel kann nur dann erfolgen, wenn die digitale Transformation von Beginn an transparent und unter Einbezug der vielfältigen Perspektiven erfolgt, die die Humboldt-Universität zu Berlin auszeichnen. Die Ermittlung, Synchronisation und Überführung der unterschiedlichen

Voraussetzungen und Bedarfe in konkrete Maßnahmen kann sicherlich als zentrale Herausforderung im Rahmen der digitalen Transformation gelten. Der erfolgreiche Einsatz digitaler Medien und Formate unter Beteiligung verschiedener Akteursgruppen, etwa im Bereich E-Assessment, zeigt jedoch, dass die HU hier auf einem sehr guten Weg ist.

## DEBATTENBEITRAG

19.01.2023 | INTERVIEW

### KOOPERATIONEN FÜR DIE DIGITALE ENTWICKLUNG UND STÄRKE DER UNIVERSITÄT

Wie die Uni Freiburg die digitale Transformation meistert



Christina Leib-Keßler - Kanzlerin, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg [Quelle: Sandra Meyndt / Universität Freiburg]

Für Kanzlerin Christina Leib-Keßler von der Uni Freiburg ist ein Kulturwandel "die zentrale Voraussetzung und damit auch ein kritischer Erfolgsfaktor für die digitale Transformation". Sie berichtet von erfolgreichen Projekten und Maßnahmen bei der digitalen Transformation in ihrem Haus - und von vielfältigen Kooperationen und Verbänden.

---

**Die Pandemie hat den Hochschulen und Forschungseinrichtungen einen Digitalisierungsschub verpasst. Wo steht Ihre Hochschulen in der digitalen Transformation derzeit?**

Die digitale Transformation war für die Universität Freiburg bereits vor der Pandemie

ein zentrales Thema. Wir konnten daher insbesondere in der Lehre sehr schnell reagieren. Hierbei war ein bereits gut funktionierendes E-Learning-System ebenso hilfreich wie vorhandene Strukturen und Kompetenzen, um z. B. Tutorials für Lehrende zu erstellen.

Zudem gibt es derzeit ein umfassendes Digitalisierungsprojekt für die Lehre, das von der Stiftung Innovation in der Hochschullehre gefördert wird: 4D – 4 Dimensions of Digital and Didactic Development, die sich auf Studierende, Lehrende, Organisation und Gesellschaft beziehen. Eine Vielzahl von Akteur\*innen aus der zentralen Universitätsverwaltung, dem Rechenzentrum und den Fakultäten arbeitet hierbei zusammen. Das Projekt beinhaltet unter anderem die Entwicklung von neuen Angeboten für Studierende, von Qualifikationsmaßnahmen und Lehrpreisen für Lehrende sowie von kollaborativen Tools für die Lehrplattform ILIAS. Es soll zudem über die Universität hinaus wirken, etwa durch offene Bildungsmaterialien (Open Educational Resources, OER).

Bei all dem ist für uns klar: Die Digitalisierungsmaßnahmen sollen ergänzend wirken für die Präsenzlehre und diese nicht ersetzen. Eine wichtige Erkenntnis für uns aus der Pandemie: Wir wollen in jedem Fall weiterhin eine Präsenzuniversität sein – Lehre und Studium leben vor allem vom direkten Austausch.

Auch in Sachen Heimarbeitsmöglichkeiten sind wir mit der Pandemie einen weiteren Schritt Richtung Digitalisierung gegangen: Alle Beschäftigten der Universität verfügen inzwischen dort, wo es die betrieblichen Anforderungen zulassen, über eine entsprechende technische Ausstattung, um uneingeschränkt im Homeoffice arbeiten zu können. Auch die entsprechenden organisatorischen Rahmenbedingungen wurden geschaffen.

In der Forschung arbeiten wir an der Universität Freiburg unter anderem an einem integrierten Dokumentations- und Berichtssystem, um alle relevanten Forschungsdaten abbilden zu können. Und in der Verwaltung haben wir im Finanz- und Rechnungswesen seit 01.01.2022 auf die E-Rechnung umgestellt. Zudem steht ein weiteres



Projekt in den Startlöchern: Die Einführung eines neuen Dokumenten-Management-Systems, das auch den Weg zum papierlosen Büro ebnen soll.

### **Was braucht Ihre Hochschule, um die digitale Transformation künftig zu verstetigen?**

Um die begonnenen Maßnahmen zu verstetigen und weiter auszubauen, benötigt die Universität Planungssicherheit in finanzieller wie personeller Hinsicht. Selbst wenn es langfristig im Zuge der digitalen Transformation zu Synergien und Effizienzgewinnen kommt, bedeutet die Transformation selbst zunächst einen erheblichen Mehraufwand, den die Universität nicht aus bestehenden Ressourcen bzw. zusätzlich stemmen kann.

Da von diesem Wandel alle Hochschulen betroffen sind, hat das Ministerium für Wissenschaft und Kunst (MWK) in Baden-Württemberg eine entsprechende Initiative gestartet, um Projekte zu koordinieren und die landesweite Zusammenarbeit zu fördern (digital@bw).

### **Welche Effizienzgewinne lassen sich aus Kooperationen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen erzielen?**

Solche Kooperationen sind heutzutage wesentlich für die digitale Entwicklung und Stärke einer Universität in allen Leistungsdimensionen. Effizienzgewinne, Synergieeffekte und der Nutzen sind enorm. Der leichte Austausch von Daten etwa unterstützt den Erkenntnisgewinn in der Forschung quantitativ und qualitativ. In der Lehre werden unter anderem E-Prüfungen, Kompetenzaufbau und Zugang zu Studienmaterialien sowie offene Bildungsmaterialien (OER) vereinfacht. Die gemeinsame Nutzung von Infrastruktur spart natürliche und finanzielle Ressourcen, und auch die Kommunikationsarbeit profitiert von solchen Kooperationen. Nicht zuletzt sind die Kooperationen hilfreich, um digitale Systeme resilienter gegen Cyberattacken und Datenverlust zu machen.

Die Universität Freiburg ist an zahlreichen Kooperationen dieser Art beteiligt. Unter anderem an einem von mehreren fächergruppenspezifischen Verbänden zum High

Performance Computing in Baden-Württemberg, in denen wir das System NEMO bereitstellen für Mikrosystemtechnik, Neurowissenschaften, Elementarteilchenphysik und Materialwissenschaften. In anderen Kooperationen teilen wir unter anderem Cloud-Infrastrukturen, Lehrpools, Speicherkapazitäten oder auch Kompetenzen und Wissen zum Thema IT-Sicherheit. All das insbesondere mit anderen baden-württembergischen Einrichtungen, aber auch darüber hinaus in Deutschland und der EU.

**Neben der technischen Infrastruktur braucht die digitale Transformation auch einen Kulturwandel - inwieweit wandeln sich die Prozesse in Ihrer Hochschule in diesem Sinne?**

Aus Sicht der Universität Freiburg ist ein solcher Kulturwandel die zentrale Voraussetzung und damit auch ein kritischer Erfolgsfaktor für die digitale Transformation. Diese kann nur gelingen, wenn wir gewohnte Denk- und Arbeitsweisen verändern – und das geschieht in den Köpfen und im Miteinander aller Statusgruppen einer Universität.

Vor diesem Hintergrund haben wir im Juni 2022 etwa eine Themenwoche für Beschäftigte durchgeführt, die zum einen auf genau diesen Aspekt einging und zum Beispiel solchen Fragen nachging, wie: Was heißt digitale Transformation für den Arbeitsalltag konkret; wie wirkt sie sich auf die Wahrnehmung von Führungsverantwortung (Digital Leadership) aus? Zum anderen wurden in verschiedenen Arbeitsgruppen einzelne Prozesse, etwa im Personalmanagement, analysiert und neue, digital gestützte Prozesse modelliert.

Die Universität Freiburg hat mit einem Programm mit dem Namen „Connected Services“ zudem einen organisatorischen Rahmen geschaffen, unter dessen Dach bereichsübergreifende Projekte zu einer Verbesserung von Arbeitsprozessen und zu einer Intensivierung der Zusammenarbeit führen. Hier sind auch Digitalisierungsmaßnahmen mit einbezogen.

## DEBATTENBEITRAG

20.02.2023 | INTERVIEW

### DIE HOCHSCHULEN ALS KOMPETENZZENTREN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Wie die Transformation im Kanton Luzern angegangen wird



Marcel Schwerzmann - Regierungsrat und Bildungs- und Kulturdirektor, Kanton Luzern [Quelle: BKD Kanton Luzern]

Für die Hochschulen im Schweizer Kanton Luzern hat die Pandemie "tatsächlich einen Digitalisierungsschub ausgelöst, gleichzeitig wurden aber auch die Herausforderungen und Risiken, insbesondere der Fernlehre offensichtlich", erklärt der Luzerner Regierungsrat und Bildungs- und Kulturdirektor Marcel Schwerzmann. Auch weiterhin werden die digitalen Technologien dort eingesetzt und weiterentwickelt, wo sie sich als sinnvoll erwiesen haben

---

**Die Pandemie hat den Hochschulen und Forschungseinrichtungen einen Digitalisierungsschub verpasst. Wo stehen die Hochschulen in Ihrem Kanton in der digitalen Transformation derzeit?**

Die Hochschulen haben die Umstellung auf die Online-Lehre während der Pandemie gut bewältigt und konnten den Betrieb erstaunlich gut aufrechterhalten. Die Pandemie hat so tatsächlich einen Digitalisierungsschub ausgelöst, gleichzeitig wurden aber auch die Herausforderungen und Risiken, insbesondere der Fernlehre offensichtlich. Die Luzerner Hochschulen bleiben daher im Grundsatz Präsenzhochschulen. Die digitalen Technologien werden von den Hochschulen dort eingesetzt und weiterentwickelt, wo sie sich als sinnvoll erwiesen haben und beispielsweise flexible Studienformen ermöglichen. Die Hochschulen setzen sich intensiv mit der Digitalisierung von Forschungsabläufen und -methoden auseinander und leben eine offene Wissenschaft (Open Science). Auch bieten die Hochschulen verschiedene Studiengänge zur Digitalisierung an, fördern die digitalen Kenntnisse und Kompetenzen ihrer Studierenden und Dozierenden und führen vielfältige Forschungsprojekte zur Digitalisierung durch. Sie agieren als Thinktank der digitalen Transformation und unterstützen Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft der gesamten Region Zentralschweiz dabei substantiell.

### **Wie unterstützen Sie die Hochschulen, um die digitale Transformation künftig zu verstetigen?**

Die Hochschulen sind unsere Kompetenzzentren der digitalen Transformation, sie entscheiden grundsätzlich selbstständig, wo eine Verstetigung für sie vorteilhaft ist und wo nicht. Die Kosten sind im Rahmen der Grundbeiträge, die sie vom Kanton erhalten, zu tragen. Der Kanton beeinflusst diese Entwicklung aber über seinen Einsitz in die strategischen Gremien der Hochschulen und wirkt darauf hin, dass Digitalisierung in den Strategien als Schwerpunkt verankert wird.

### **Welche Effizienzgewinne lassen sich aus Kooperationen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen erzielen?**

Neu entwickelte digitale Werkzeuge können die Effizienz gewisser Prozesse der Lehre und Dienstleistung steigern. Umgekehrt erhält die Forschung ein unmittelbares Feedback über die Leistungen in der Anwendung. Auch sind die Studierenden unmittelbar mit den neuesten Entwicklungen vertraut, was einen reibungslosen und effizienten

enten Umgang mit digitalen Technologien am zukünftigen Arbeitsplatz ermöglicht. Im Kanton Luzern sind die Forschungseinrichtungen in der Regel Teil der Hochschulen. Es gibt nur ein externes Forschungszentrum (Paraplegiker-Forschung), das mit den Hochschulen vielfältig kooperiert.

**Neben der technischen Infrastruktur braucht die digitale Transformation auch einen Kulturwandel - inwieweit unterstützen Sie die Prozesse in den Hochschulen in diesem Sinne?**

Unsere Hochschulen haben eine umfassende Expertise im Bereich der digitalen Transformation. Der Kanton greift nicht in die operativen Prozesse der Hochschulen ein, sie arbeiten daher selbstständig an einem offenen Klima für Digitalisierungsprozesse, in Bereichen, wo sie diese als sinnvoll erachten.

## DEBATTENBEITRAG

09.03.2023 | INTERVIEW

### ST.GALLEN INVESTIERT IN IT-BILDUNGSOFFENSIVE

Wie die Hochschulen vor Ort in der Transformation gestärkt werden



Stefan Kölliker - Regierungsrat, Bildungsdepartement des Kantons St.Gallen [Quelle: Kanton St.Gallen]

"An den St.Galler Hochschulen ist die digitale Transformation unabhängig von der Pandemie weit fortgeschritten", berichtet der zuständige Regierungsrat Stefan Kölliker. Dafür hat der Kanton ein Millionen-schweres Programm aufgelegt. Dieses soll nachhaltig wirken.

---

**Die Pandemie hat den Hochschulen und Forschungseinrichtungen einen Digitalisierungsschub verpasst. Wo stehen die Hochschulen in Ihrem Kanton in der digitalen Transformation derzeit?**

An den St.Galler Hochschulen ist die digitale Transformation unabhängig von der Pandemie weit fortgeschritten. Schon vor der Pandemie hatte der Kanton St.Gallen

die IT-Bildungsoffensive (ITBO) lanciert. Die IT-Bildungsoffensive ist ein Investitionsprogramm für Bildungsinnovation in der digitalen Transformation mit einem Sonderkredit von 75 Mio. Franken für eine Zeitspanne von acht Jahren bis ins Jahr 2027. Der Kredit finanziert die Ausbildung qualifizierter Fachkräfte für die Wirtschaft an den Hochschulen (Wirkung an der Spitze) sowie die Qualifikation der Auszubildenden in Schulen und Lehrbetrieben (Wirkung in der Breite). Er erfasst mit fünf Schwerpunkten alle Schulstufen und prominent auch alle Hochschulen im Kanton St.Gallen.

### **Wie unterstützen Sie die Hochschulen, um die digitale Transformation künftig zu verstetigen?**

Mit der IT-Bildungsoffensive verfolgt der Kanton St.Gallen nachhaltige Ziele in der digitalen Transformation. Diesen haben sich auch die Hochschulen verschrieben.

- Die Universität St.Gallen ist als Leadorganisation verantwortlich für die Umsetzung der Projekte im Schwerpunkt Universität. Per Herbst 2020 gründete sie auftragsgemäss die «School of Computer Science» mit einem Bachelor- und einem Masterstudienangang im Angebot.
- Die OST - Ostschweizer Fachhochschule, Leadorganisation im Schwerpunkt Fachhochschulen, hat ein Konzept «Kompetenzzentrum für Angewandte Digitalisierung» erstellt. Auf dieser Grundlage entstehen Innovative Lehr- und Lernumgebungen sowie ein «Interdisciplinary Center for Artificial Intelligence» (ICAI), und die Markterweiterung der Informatikangebote auf neue Ausbildungsstandorte wird vorangetrieben.
- In einem weiteren Schwerpunkt wird mit der IT-Bildungsoffensive ein Kompetenzzentrum Digitalisierung & Bildung an der Pädagogischen Hochschule St.Gallen (PHSG) betrieben. Dieses setzt die drei Leitinitiativen «digitaleSchule», «digitaleKompetenz» und «digitaleMedien» um. Diese äussern sich in innovativen pädagogischen Projekten für die Volksschule, die Mittelschulen und die Berufsfachschulen, insbesondere mit Modellschulen und Weiterbildungsangeboten für die Lehrpersonen. Die entsprechen-

den Erkenntnisse nutzt die PHSG auch in der Ausbildung ihrer Studierenden.

### **Welche Effizienzgewinne lassen sich aus Kooperationen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen erzielen?**

Die computergestützte Wissenschaft gewinnt zunehmend an Bedeutung. Es ist wichtig die Forschungskompetenzen hinsichtlich der Grundlagentechnologien sicherzustellen. Gleichzeitig hat die Entwicklung neuer digitaler Technologien rasant an Fahrt aufgenommen. Diese durchdringen bestehende Technologien und Branchen. Die Geschwindigkeit des Wissens- und Technologietransfers gewinnt zunehmend an Bedeutung. Lehre und Forschung unterliegen mit der Verbreitung digitaler Technologien ebenfalls einer Transformation. Die Art und Weise, wie Daten verfügbar sind und genutzt werden, wird immer wichtiger, beispielsweise im Hinblick auf den Einsatz und die Weiterentwicklung digitaler Lehr- und Lernformen. Durch diese Entwicklungen wird auch die Kooperation von Hochschulen und Forschungseinrichtungen effizienter.

### **Neben der technischen Infrastruktur braucht die digitale Transformation auch einen Kulturwandel - inwieweit unterstützen Sie die Prozesse in den Hochschulen in diesem Sinne?**

Die Hochschulen im Kanton St.Gallen sind weitgehend autonom. Sie bestimmen selber, wie sie ihre Verwaltung und Arbeitskultur durch die Chancen der digitalen Transformation nutzen. Der Kanton hat im Rahmen der IT-Bildungsoffensive diverse Impulse gesetzt, die einen Kulturwandel anstossen können. Für dessen Umsetzung sind die Hochschulen zuständig.



## DEBATTENBEITRAG

17.03.2023 | INTERVIEW

### POTENZIAL BEI DIGITALER LEHRE UND BEI DER VERWALTUNGSMODERNISIERUNG

Wie Baden-Württemberg die Transformation der Hochschulen voranbringt



Petra Olschowski - Ministerin für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg [Quelle: MWK/ Lena Lux]

"In Sachen digitale Transformation in der Forschung sind unsere Hochschulen schon sehr gut aufgestellt", berichtet Baden-Württembergs Wissenschaftsministerin Petra Olschowski (Bündnis 90/Die Grünen). Das Land unterstützt die Hochschulen bei der Transformation aller Bereiche mit Mitteln und einem Dialogprozess.

---

**Die Pandemie hat den Hochschulen und Forschungseinrichtungen einen Digitalisierungsschub verpasst. Wo stehen die Hochschulen in Ihrem Bundesland in der digitalen Transformation derzeit?**

Die Folgen der Digitalisierung sind vielschichtig, sie führen im gesamten Hochschul-

system zu Umbrüchen. Digitalisierung ist dabei nicht nur technologisch getrieben, sie beinhaltet auch soziale, kulturelle, bildungswissenschaftliche, gesellschaftliche und ökonomische Aspekte. Nach den Digitalisierungsschüben, die auch, aber nicht nur durch die Pandemie ausgelöst wurden, überlegen wir gemeinsam mit den Hochschulen, wie die Digitalisierung auf allen Hochschulebenen in Forschung, Lehre und Administration noch besser verankert und umgesetzt werden kann.

In Sachen digitale Transformation in der Forschung sind unsere Hochschulen schon sehr gut aufgestellt. Mit Unterstützung des Landes haben sie in den letzten Jahrzehnten exzellente digitale Forschungsinfrastrukturen entwickelt. Jetzt gilt es, diese Infrastrukturen weiter auszubauen.

In der digitalen Lehre und bei der Verwaltungsmodernisierung besteht hingegen noch Verbesserungspotenzial. Um auch hier voranzukommen, fördern wir Fachkonzepte, Strategien, hochschulübergreifende Kooperationen und AGs sowie Projekte – wie etwa die Einführung einer Campus-Management-Software an den Hochschulen, die Landesstrategie „Digitale Lehre@BW 2025“ mit ersten Maßnahmen zur Verstetigung digitaler Lehr-Lernkonzepte aus der Pandemie oder die Landesstrategie zu High Performance Computing und Data Intensive Computing (HPC/DIC). Dieses jahrelange Engagement zeigt bereits Wirkung an den Hochschulen.

### **Wie unterstützen Sie die Hochschulen, um die digitale Transformation künftig zu verstetigen?**

Landesseitig werden wir die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen, damit die digitale Transformation an den Hochschulen weiter vorankommt. Deshalb haben wir 2022 den Dialogprozess Zukunftslabor „Hochschulen in der digitalen Welt“ gestartet. Dieser baut auch auf den Erfahrungen aus der Pandemie auf. Mit ihm wollen wir lokale Aktivitäten einzelner Hochschulen mit landesweiten Aktivitäten verknüpfen. Dafür bedarf es einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit und zwischen den Hochschulen.

Wir tauschen uns fortlaufend mit den Hochschulen zu den aktuell drängendsten Digitalisierungsthemen in Lehre, Forschung und Administration aus. Dabei identifizieren wir gemeinsam, welche Rahmenbedingungen anzupassen oder aufzustellen sind, damit wir die digitale Zukunft der Hochschulen gemeinsam erfolgreich gestalten. Die digitale Transformation ist kein Selbstläufer: Wir können sie nur bewältigen, wenn sich alle Stakeholder ihrer Verantwortung bewusst sind. Das Land kann den Rahmen setzen und anpassen, aber jede Hochschule muss für sich prüfen, wie sie die Digitalisierung in Lehre, Forschung und Administration strategisch verankern kann. Es ist Aufgabe der Hochschulmitglieder, den Wandel ihrer Organisation mitzutragen und aktiv zu fördern.

Überdies hat das Land zur Aufrechterhaltung des Studienbetriebs während der Pandemie die Hochschulen mit rund 40 Millionen Euro unterstützt. Von diesen Mitteln sind viele in die Verbesserung der digitalen Lehre und Verwaltung geflossen.

### **Welche Effizienzgewinne lassen sich aus Kooperationen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen erzielen?**

Es gibt eine Vielzahl von Effizienzgewinnen, die sich durch Kooperationen zwischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen erzielen lassen. Kooperationen ermöglichen die Nutzung großer digitaler Infrastrukturen, aber auch anderer Großgeräte und Technologieplattformen, wie es gerade im Bereich Forschungsdaten weit verbreitet ist.

Kooperationen sind oftmals eine Voraussetzung dafür, dass sich Forschung im starken, internationalen Wettbewerb behaupten und erfolgreich sein kann. Daher ist die Zusammenarbeit von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen ein grundlegender Bestandteil unserer Innovationscampus-Modelle: So fördern wir an wissenschaftlichen Hotspots des Landes exzellente Grundlagenforschung zu aktuell hochrelevanten Fragen und beschleunigen den Transfer in die Praxis. Darüber hinaus sehen wir auch einen qualitativen Effizienzgewinn durch kooperative Forschung: Die Bündelung verschiedener Expertisen bei der Beantwortung wissenschaftlicher Fragen eröffnet die Möglichkeit für einen schnelleren und auch größeren Erkenntnisgewinn.

**Neben der technischen Infrastruktur braucht die digitale Transformation auch einen Kulturwandel – inwieweit unterstützen Sie die Prozesse in den Hochschulen in diesem Sinne?**

Ein sichtbarer Schritt war der Start unseres Dialogprozesses. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus dem gesamten Hochschulbereich haben diesen als sehr gewinnbringend bewertet.

Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Gut eingesetzt eröffnet sie neue Möglichkeiten – nicht nur für die digitale Lehre, sondern ganz allgemein für die Verortung der Hochschule in einer zunehmend digitalen Welt. Ein Kulturwandel kann nur stattfinden, wenn alle Akteure – Studierende, Lehrende, Forschende, Verwaltungskräfte – eingebunden und ermutigt werden, ihre Sichtweisen und Ideen, wie dieser Wandel vollzogen werden kann, zu kommunizieren und umzusetzen.

Durch den stetigen Austausch zwischen allen Beteiligten können wir die Potenziale der Digitalisierung sinnvoll nutzen. Essenziell ist dabei, Kooperationen „groß“ zu denken – hochschulübergreifend und hochschulartenübergreifend. So stärken wir das Miteinander und fördern das Bewusstsein und die Akzeptanz für den Kulturwandel in der Arbeitswelt. Dieser Prozess kann aber nichts sein, was „von oben“ vorgegeben wird. Wir sind alle bei der aktiven Gestaltung des digitalen Wandels gefragt, indem wir ihn nicht nur unterstützen, sondern leben.

## DEBATTENBEITRAG

22.05.2023 | INTERVIEW

### ÜBER DEN DIGITAL CLASSROOM UND DIE PERSÖNLICHE AKADEMISCHE LEHRE UND INDIVIDUELLE BETREUUNG

Wo die Privatuniversitäten in Österreich nach der Pandemie bei der Digitalisierung stehen



Prof. Dr. Karl Wöber - Vorsitzender, Österreichische Privatuniversitätenkonferenz [Quelle: Modul University]

"Die Privatuniversitäten waren bei Eintreten der COVID Pandemie in einigen Bereichen besser auf die Anforderungen von Fernlehre und Homeoffice vorbereitet, als öffentliche Universitäten", erklärt Prof. Dr. Karl Wöber von der Österreichischen Privatuniversitätenkonferenz. Allerdings standen sie auch vor speziellen Herausforderungen.

---

**Die Pandemie hat den Hochschulen und Forschungseinrichtungen einen Digitalisierungsschub verpasst. Wo stehen die privaten Hochschulen in der digitalen Transformation derzeit?**

Die Privatuniversitäten waren bei Eintreten der COVID Pandemie in einigen Bereichen besser auf die Anforderungen von Fernlehre und Homeoffice vorbereitet, als öffentliche Universitäten. Als die ersten Universitäten mit privater Trägerschaft gegründet wurden, war man längst im digitalen Zeitalter angekommen, mobile Arbeitsmittel für MitarbeiterInnen und neue Formen der Lehre waren damit bereits vorhanden. Zweifelsohne war der Ernstfall der Umstellung eine Herausforderung. Insbesondere für die Forschenden, die in Laboren vor Ort Experimente und Untersuchungen vornehmen, waren abteilige Anwesenheiten unverzichtbar. Gelitten haben die Musik- und Kunstuniversitäten auf ganz andere Art, da Tanz- und Instrumentalunterricht digital denkbar schwierig durchzuführen ist.

### **Was brauchen die privaten Hochschulen, um die digitale Transformation künftig zu verstetigen?**

Die privaten Universitäten und Hochschulen haben aus der Krise mitgenommen, dass digitale Ausstattungen in der Lehre professionalisiert und bei Neubauten ganz anders von Anfang an berücksichtigt wurden. Darüberhinaus haben hybride und dezentrale Arbeit Auswirkung auf Betriebsvereinbarungen und Mitarbeiterschulungen. Vonseiten der Studierenden wird der digital Classroom sehr positiv aufgenommen. Dennoch ist persönliche akademische Lehre und individuelle Betreuung in kleineren Gruppen besonders an Privatuniversitäten ein Qualitätsmerkmal.

### **Welche Effizienzgewinne lassen sich aus Kooperationen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen erzielen?**

Durch die Zusammenarbeit mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen haben letztere den Vorteil der Akademisierung und des Zuganges zu universitätsfinanzierten Forschungsstellen, die Privatuniversitäten wiederum gewinnen durch die Nutzung von Forschungsinfrastruktur, die ihnen sonst nicht zur Verfügung stehen würde (vergleiche die Kooperation der Karl Landsteiner Privatuniversität mit MedAustron).

### **Neben der technischen Infrastruktur braucht die digitale Transformation auch einen Kulturwandel - inwieweit wandeln sich die Prozesse den privaten Hoch-**

## **schulen in diesem Sinne?**

Insbesondere in Österreich ist durch die Bank ein Kulturwandel von der Anwesenheitsarbeit hin zu einem Kombinationsmodell von digitaler Arbeit und Büroarbeit vor sich gegangen. Die Herausforderung für die Privatuniversitäten war, dass wir keinem Kollektivvertrag unterliegen. Daher mussten in der Krise Individualvereinbarungen mit jeder Arbeitnehmerin und jedem Arbeitnehmer getroffen werden, um Homeoffice zu ermöglichen. Man hat danach vielerorts Betriebsvereinbarungen so angepasst, dass Homeoffice – das ja nach österreichischem Arbeitsrecht von ArbeitnehmerInnen auch abgelehnt werden kann – generell ermöglicht wurde.

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Barthel Marquardt GbR

Merseburger Straße 200

04178 Leipzig

Tel: 0341 24 66 43 72

E-Mail: [marquardt@meinungsbarometer.info](mailto:marquardt@meinungsbarometer.info)

[www.meinungsbarometer.info](http://www.meinungsbarometer.info)

### V.i.S.d.P.

Dipl.-Journ. Nikola Marquardt

### Idee, Konzept, Projektleitung

Dipl.-Journ. Thomas Barthel

### Redaktion

Barthel Marquardt GbR

Diese Dokumentation darf nicht - auch nicht in Auszügen - ohne schriftliche Erlaubnis der Redaktion vervielfältigt und verbreitet werden. Die Dokumentation wurde mit größtmöglicher Sorgfalt zusammengestellt. Trotzdem können wir für die enthaltenen Informationen keine Garantie übernehmen. Die Redaktion schließt jegliche Haftung für Schäden aus, die aus der Nutzung von Informationen dieser Dokumentation herrühren.