



Brücken bauen Digitalisierungsprozesse in der Hochschule



Abb. 1. Tower Bridge

1. Digitalisierung im Setting Hochschule
2. Mindset und Organisationsentwicklung
3. Talente der Zukunft: T-Shaped, Brückenbauer und Generalisten



Abb. 2. [Tower Bridge](#)

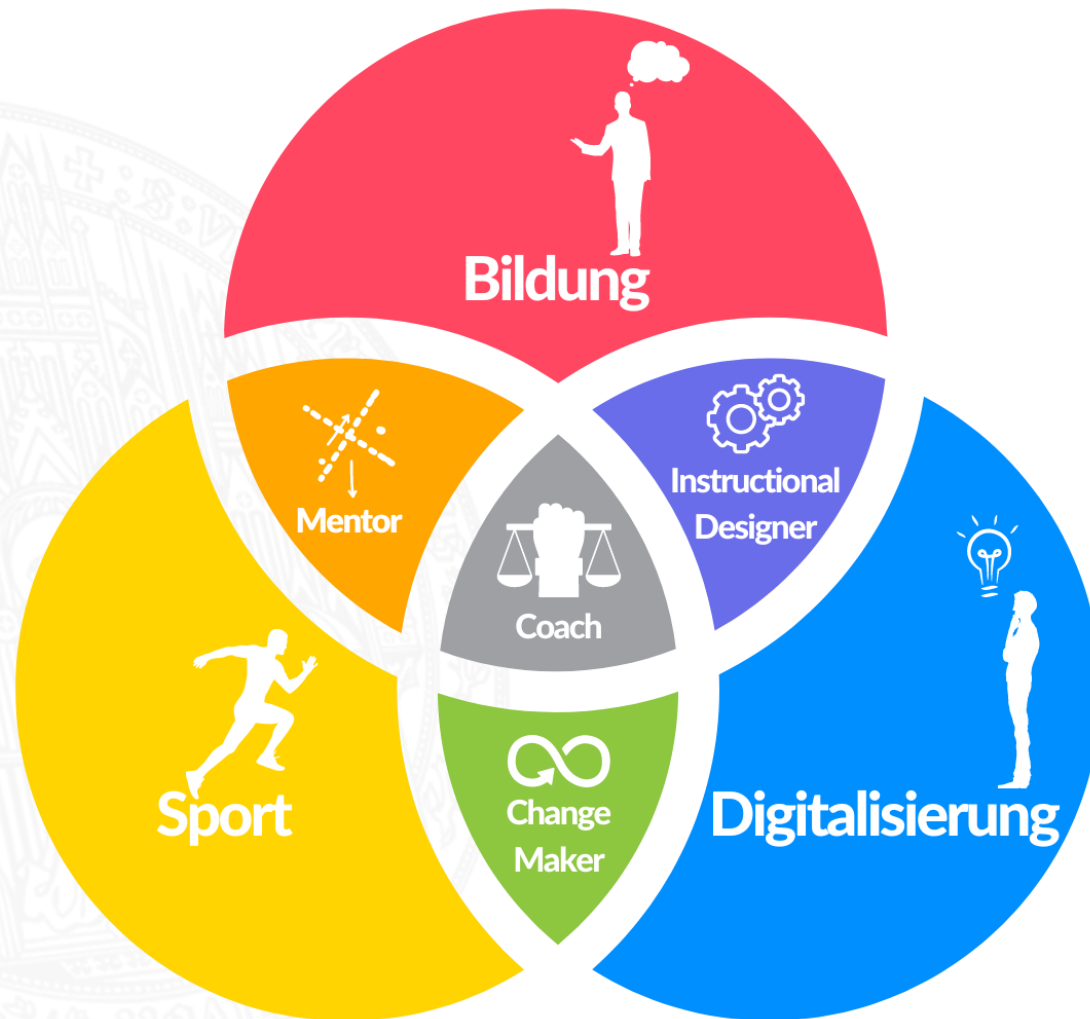


Abb. 3. dbi²-Modell (Kraft, 2022)



- **Heuristische Begriffsbestimmung**
 - Übertragung analoger Informationen auf ein digitales Medium = technisches Verständnis
 - Anpassung von Organisation an Umweltveränderungen → strategische Weiterentwicklung
- **Kontextuelle Einbindung und Verortung**
 - Megatrend
 - Querschnittsaufgabe
- **Gesellschaftskritischer Blick**
 - Für welches Problem ist die Digitalisierung eine Lösung? (Nassehi, 2019)



- Digitalisierung betrifft alle Bereiche der Universität
- Zunehmend bedeutsam im Wettbewerb um die klügsten Köpfe
- pwc-Studie (Detemple et al., 2021): 31 deutsche Universitäten (≥ 25.000 Studierende)
- Ist-Situation der Governance der universitären Digitalisierung aus Sicht der Rektorate
- 20 explorative Interviews mit Universitätsleitung



Digitalisierung in der Lehre

- Stellungnahme Wissenschaftsrat (2020): Lehre erfolgt weitgehend digital unterstützt – Kombination aus Vorlesungen, E-Learning und Blended Learning
- Bausteine „mobiles Lernen“ und „Vorlesungsaufzeichnung“ wurden praktisch in allen Hochschulen umgesetzt
- Bausteine „E-Portfolio“ oder auch „VR/AR“ setzen sich noch (?) nicht durch

Digitalisierung in der Forschung

- keinen großen coronabedingten Digitalisierungsschub
- Fokus: IT-Infrastruktur und Formen der Kollaboration



Digitalisierung in der Verwaltung

- 4 Stufen
 - Informationen werden online bereitgestellt.
 - Das Formular kann heruntergeladen werden.
 - Das Formular kann online ausgefüllt werden.
 - Das Verfahren wird vollständig elektronisch abgewickelt.
- konsequente Digitalisierung eines End-to-End-Prozesses
- strategische Verknüpfung von Einzelvorhaben selten gegeben
- Fehlen einer klaren digitalen Vision für die Verwaltung → Roadmap



Arbeitshypothesen

- Die Schaffung einer personalen CIO-Funktion löst nicht alle Probleme.
- Der Entscheidungsdruck auf die Universitätsleitungen verstärkt sich durch ein systemimmanentes Ressourcenproblem.
- Hohe Qualität lässt sich durch engere Zusammenarbeit der Hochschulen erreichen.
- Nach der Improvisation kommt die Zeit der StrategInnen mit Umsetzungsdrang.

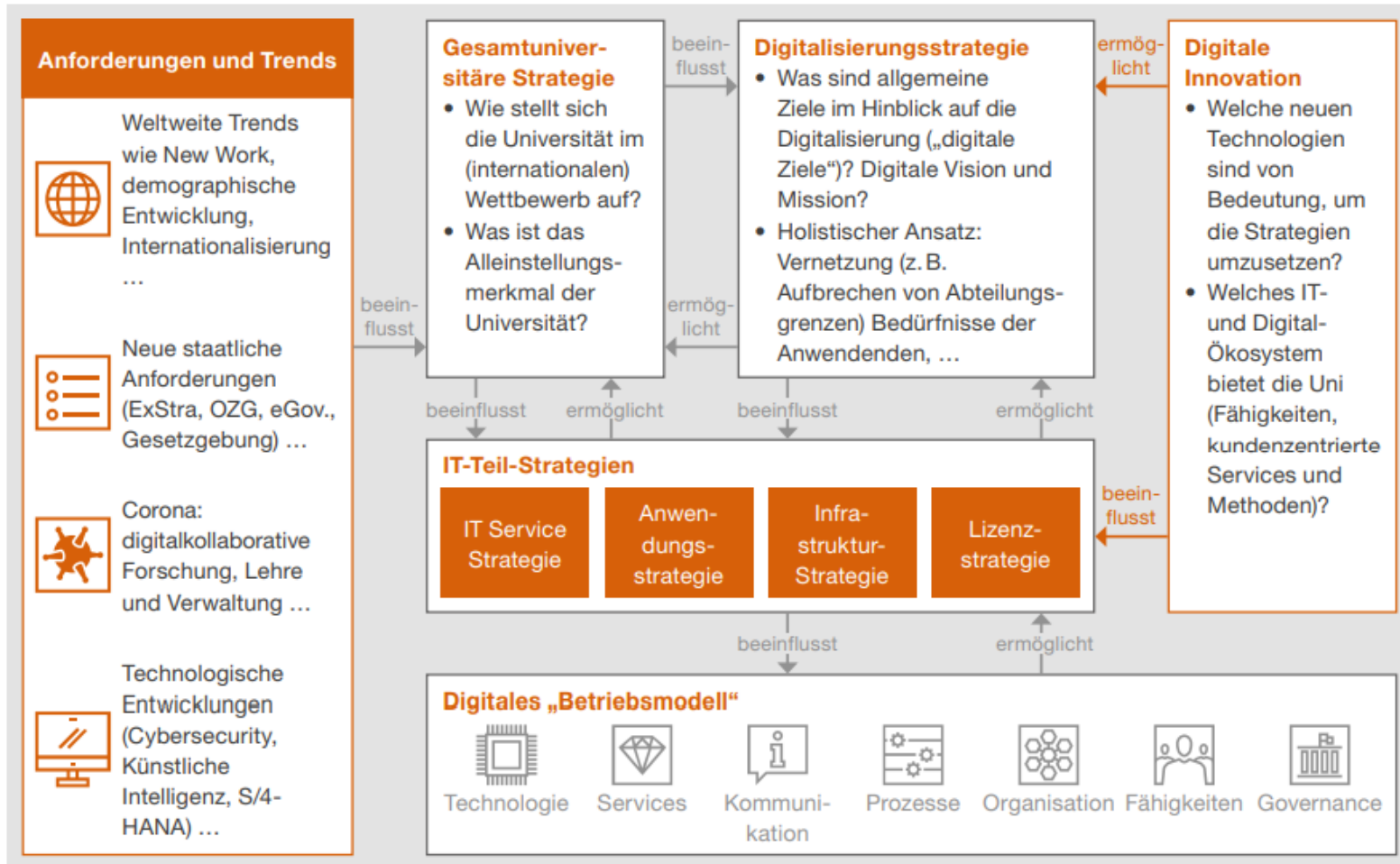


Abb. 4. Verständnis universitärer Dienstleistungen (Detemple et al., 2021, S. 39)

- Denkweise bzw. Haltung (statisch vs. dynamisch)
- beruht auf Erfahrungen, Prinzipien und Vernunftssätzen
- Entwickeln neuer Denkstrukturen
- Reflexion
- Systemisches Menschen- und Organisationsbild
- Lösungsorientiertes Vorgehen

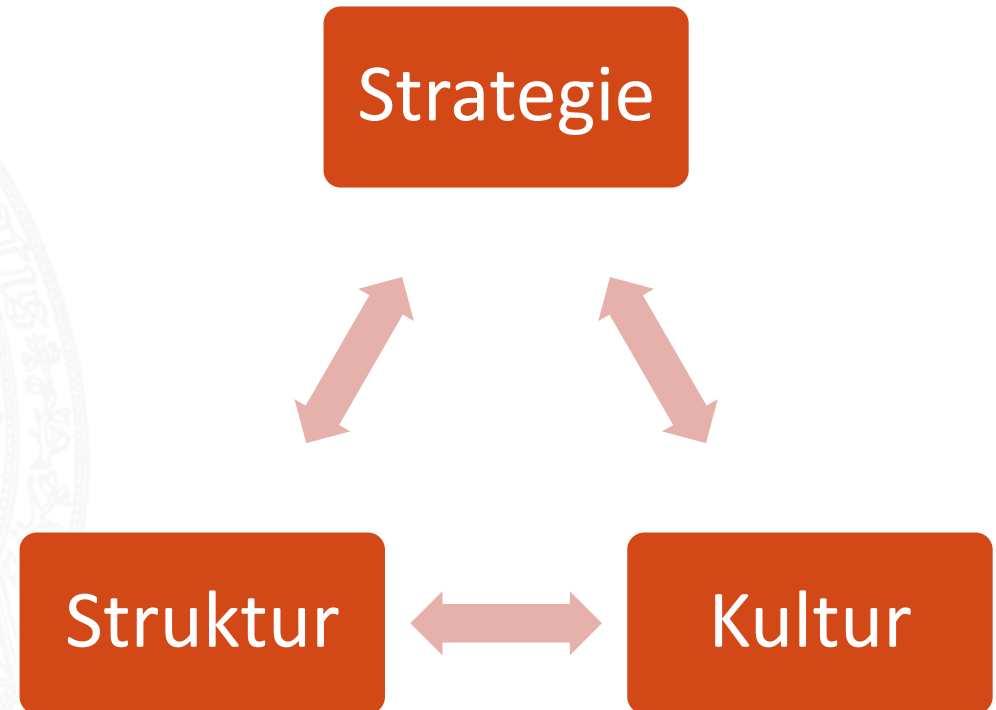


Abb. 5. *Magisches Dreieck der Organisationsentwicklung (eigene Darstellung)*

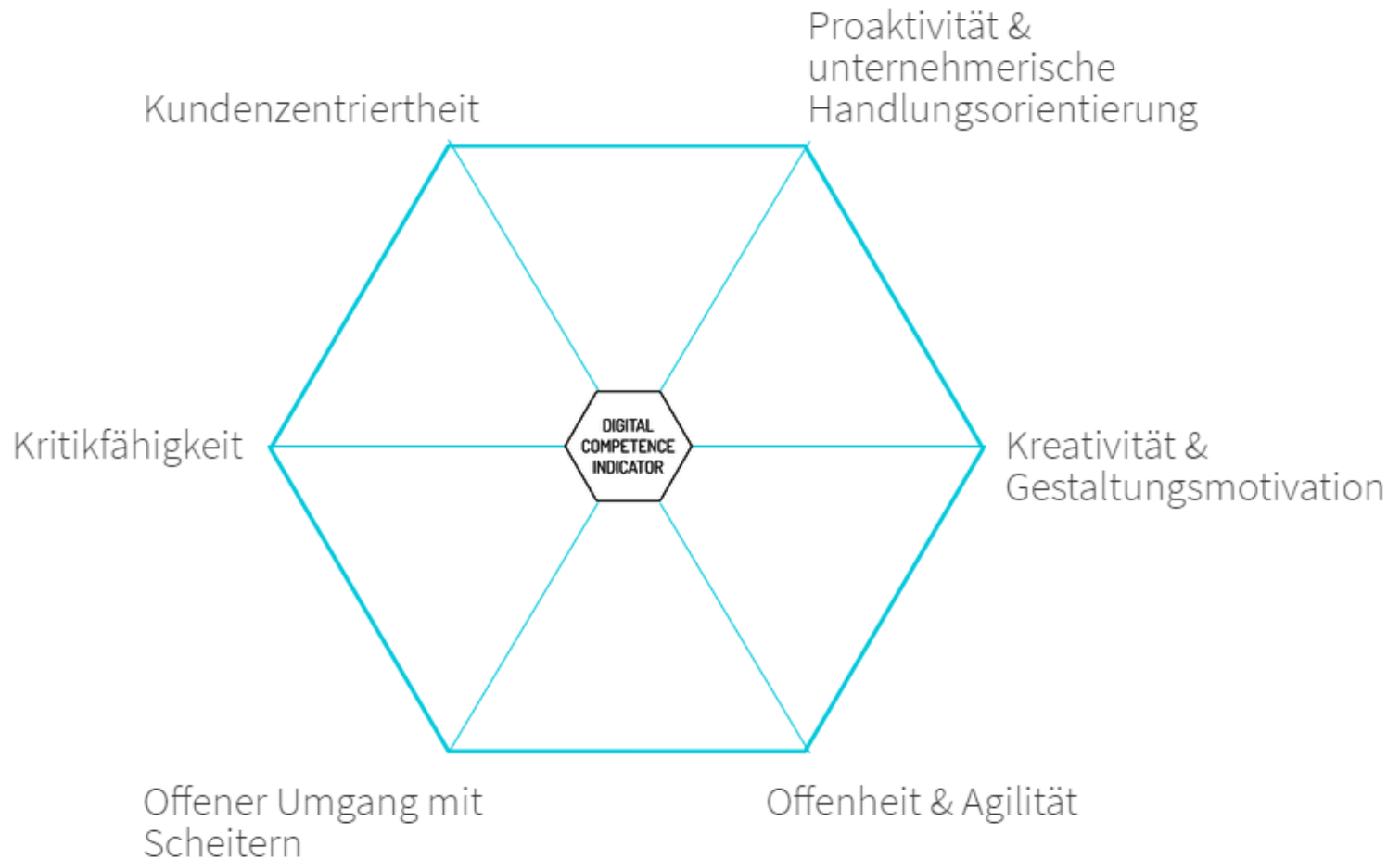


Abb. 6. Digitales Mindset (Bredendiek, 2021)

Die digitalen Typen – digital competence indicator



Hinterfrager: ergebnisorientiert, selbstkritisch



Befürworter: offen für neue Technologien, kann andere mitnehmen



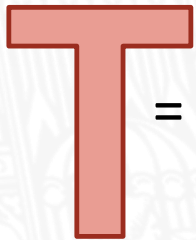
Nerd: hohe technische Affinität, sieht Scheitern als Chance



Brückenbauer: unternehmerische Handlungsorientierung, vermeidet Silo-Denken



- Großer Wandlungsprozess
- Junge Digitalexpertise und gutes altes Erfahrungswissen
- Vernetzung – Netzwerke – Selbstorganisation
- Multiperspektivisches Denken und Handeln



= Expertise + vielfältige fachübergreifende Interessen

- Kritische Frage für Hochschulkontext: Wieviel von solch neuem Denken und Handeln kann und will die Organisation verkraften? (Schüller, 2022)



- Digitalisierung = strategisches Thema → regelmäßige Anpassung und Überprüfung, da die Wandlungsgeschwindigkeit hoch ist
- muss als Querschnittsaufgabe betrachtet werden → system- und ressortübergreifendes Denken
- Wechselwirkungen von Digitalisierungspraxis und -strategie beachten
- Kulturdimension (Team- und Werteentwicklung) berücksichtigen



Bredendiek, M. (2021). *Validierung der Skalen des Digital Competence Indicator (DCI)*. Nürnberg: ONESTOPTRANSFORMATION AG. Abgerufen am 27.09.2022 unter www.dci.digital.

Detemple, P., Kaufmann, F., Holl, V., Marettke, C. & Mattmüller, J. (2021). *Die Digitalisierung an den Universitäten steuern*. Frankfurt: PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Abgerufen am 27.09.2022 unter www.pwc.de.

Kraft, D. (2022). *dbi²-Coaching. Denken, Bewegen, Innovieren*. Abgerufen am 27.09.2022 unter www.daniel-kraft.coach.

Nassehi, A. (2019). *Muster. Theorie der digitalen Gesellschaft (S. 11 – 66)*. München: C. H. Beck.

Schüller, A. (2022). *Bahn frei für Übermorgengestalter. 25 Quick Wins für Innovatoren und Zukunftsversther*. Offenbach: Gabal.