



Digitalisierung im Ressort „Digitalisierung und Kommunikation“ an der Hochschule Emden/Leer

Ein Positionspapier

Version 2.0 | 21.06.2023

GANZ NAH DRAN.



- » Im Mittelpunkt der Digitalisierung steht zunächst der Mensch und dann die Frage nach dem **warum**. Davon ausgehend wird das **wie** gestaltet.

Ziele des Positionspapiers

Dieses Positionspapier entsteht in der Verantwortung des zum März 2023 neu geschaffenen Ressorts **Digitalisierung und Kommunikation** an der Hochschule Emden/Leer.

Es verfolgt das Ziel, deutlich zu machen, mit welcher Haltung das neue Ressort Digitalisierung (mit)gestalten will, wo sie gestaltbar ist und wie sie den Umgang mit gesetzlichen Vorgaben, welche prioritär wirken, handhabt.

Hierzu werden sechs Prinzipien, welche im Umgang mit der Digitalisierung im Ressort leitend bzw. prägend sind, dargestellt und erläutert. Ergänzend werden drei zentrale Werte — Kommunikation, Selbstmanagement und Verantwortung — welche ein wesentliches Fundament des Ressorts bilden und Orientierung bieten können, eingeführt.

Der Autorin ist bewusst, dass es jederzeit gilt, die sich verändernden Rahmenbedingungen in ihr Handeln zu integrieren, so dass für sie insgesamt eine agile, inkrementelle, strukturierte Vorgehensweise handlungsleitend ist.

Die Inhalte des Positionspapiers werden in Abhängigkeit des hochschulinternen und gesellschaftlichen Diskurses sowie den sich kontinuierlich verändernden gesetzlichen Vorgaben regelmäßig aktualisiert.

Auf Basis des Positionspapiers entsteht eine Roadmap Digitalisierung, welche operativ ausgerichtet zentrale Projekte in ihrer Priorität und zeitlichen Auslegung abbildet und für die interne Nutzung bestimmt ist.

Adressat*innen

Eingeladen, sich mit den Inhalten dieses Positionspapiers auseinanderzusetzen, sind alle Menschen, die der Hochschule Emden/Leer zugehörig sind; die Mitarbeiter*innen in Verwaltung und Administration, die Professor*innenschaft, die Wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen sowie die Lehrbeauftragten und interessierte Studierende.

Das Dokument wird auch einer interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Hintergrund

Kaum einem anderen Thema wird so viel transformative Kraft und Potential zugeschrieben, wie der Digitalisierung. Gleichwohl drängen sich reichweitenstarke gesellschaftliche Fragestellungen auf; wenn etwa über die noch nicht absehbare Disruption in der Arbeits- und Lebensrealität von Menschen, motiviert durch die sich ankündigenden Veränderungen spekuliert wird, so dass eine kritische Auseinandersetzung zentraler Teil der Debatte um Digitalisierung ist.

Die Hochschule Emden/Leer ist als Impulsgeberin ihrer Region und zentrale Institution für Studium und Lehre in Ostfriesland in ihren drei wesentlichen Kernbereichen als Organisation von der Digitalisierung berührt:

1. in ihrem Kernbereich Studium und Lehre, Ressort des Vizepräsidenten für Lehre und Studium,

2. im Bereich Forschung, Transfer und (der internationalen) Kooperation, Ressort des Vizepräsidenten für Forschung, Technologietransfer und Internationales,
3. im Bereich der Organisation selbst, d. h. Verwaltung und Administration, Ressort des Hauptamtlichen Vizepräsidenten.

In einer Vielzahl von Veröffentlichungen in Form von Empfehlungen, Positionspapieren sowie Benchmarks vom Wissenschaftsrat (WR), dem Hochschulforum Digitalisierung (HFD), dem Centrum für Hochschulbildung (CHE), der Landeshochschulkonferenz (LHK), dem Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft u. v. m., wird umfassend auf einzelne Maßnahmen zum Umgang mit Digitalisierung an Hochschulen eingegangen.

Die Veröffentlichungen sind demnach bekannt und werden eigenverantwortlich in den genannten Ressorts aufgegriffen. Sie dienen der Hochschule Emden/Leer als Inspiration und Leitfaden. Die Eigenverantwortlichkeit und Eigenständigkeit der einzelnen Ressorts wird an dieser Stelle unterstrichen; nur die jeweiligen Vizepräsidenten können für ihre Fachlichkeit abschätzen, welchen Impact Digitalisierung hat und wie aus dieser heraus in ihren Bereich einwirken. Zu Beginn stehen immer die Überlegungen zum didaktischen Konzept und diese sind unabhängig davon zu führen, was digitale Tools ermöglichen. In der Folge wird entschieden, welche Formate geeignet sein können, um spezifische Lernziele zu ermöglichen. Dies wird z. B. an der Diskussion um hybride Lehre sowie generative KI deutlich. Hier entstanden innerhalb des Ressorts Studium und Lehre die prägenden Positionspapiere **Hybride Lehre an der Hochschule Emden/Leer** sowie **KI-Tools an der Hochschule Emden/Leer**, auf die explizit verwiesen wird. Sie sind online verfügbar unter: <https://www.hs-emden-leer.de/hochschule/organisation/einrichtungen/campusdidaktik/infos-handreichungen-selbstlern-materialien/positionspapiere>, letzter Aufruf Juni 2023.

Gleichwohl wird deutlich, wie relevant das Thema Digitalisierung nicht nur für die einzelnen Ressorts, sondern eben für die Hochschulen insgesamt — auf strategischer Ebene — ist. Hier setzt das Ressort Digitalisierung und Kommunikation an.

Digitalisierung an deutschen Hochschulen

Laut Wissenschaftsrat ist „die Digitalisierung [...] eine große gesellschaftliche Transformationsaufgabe, der sich niemand entziehen kann“ (Wissenschaftsrat 2022).

Digitalisierung „bedeutet die Verwendung von Daten und algorithmischen Systemen für neue oder verbesserte Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle“ (BMWK 2023). Sie bezeichnet zudem den Prozess, bei dem analoge Informationen und Prozesse in digitale Formate umgewandelt werden. Im weiteren Sinne geht es dabei um die Verwendung von digitaler Technologie zur Verbesserung, Automatisierung und Optimierung von Prozessen und Systemen.

Die vier laut Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK 2023) unterscheidbaren Dimensionen sind **Digitale Produkte**, **Digitale Prozesse**, die **Digitale Vernetzung** sowie **Digitale Geschäftsmodelle**. Mit der Digitalisierung an Hochschulen sind vorrangig die Bereiche Digitale Prozesse und Vernetzung adressiert.

Insgesamt eröffnet die Digitalisierung ein breites Spektrum an Möglichkeiten zur Verbesserung und Flexibilisierung der Hochschulbildung. Sie kann eine Qualitätssteigerung in Lehre und Studium durch den Einsatz digitaler Lehr- und Lernmethoden ermöglichen. Durch den gezielten Einsatz digitaler Technologien ist es möglich, Formate intensiver auf die individuellen Bedürfnisse von Studierenden zuzuschneiden (Hochschulforum Digitalisierung 2023a) (Hochschulforum Digitalisierung 2023b) (Wissenschaftsrat 2022).

Zudem kann die Digitalisierung dazu beitragen, die Internationalisierung zu intensivieren und niederschwelliger zu gestalten (Wissenschaftsrat 2022). Hinzu kommt, dass die Hochschule selbst als Organisation von den Möglichkeiten der Optimierung durch einen höheren Grad an digitalisierten Prozessen profitieren kann. Mit dem Ziel der digitalisierten Verwaltung kann zudem Auswirkungen des zunehmenden Fachkräftemangels in Verwaltung und Administration begegnet werden (Wissenschaftsrat 2022).

Haltung und Prinzipien in Bezug auf die Digitalisierung

Um den kontinuierlichen Veränderungen von Einflüssen und Rahmenbedingungen angemessen begegnen zu können, ist es notwendig, eine verlässliche Grundhaltung und ein agiles Denken zu haben. Dies ermöglicht es, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und dabei gleichzeitig kontinuierlich und nachhaltig handeln zu können.

Das Konzept von Haltung und prinzipieller Denk- und Handlungsweise zum Aufbau von Verlässlichkeit und Nachvollziehbarkeit spielt hier eine zentrale Rolle.

Der Umgang mit der Digitalisierung im Ressort Digitalisierung und Kommunikation erfolgt auf Basis einer solchen prinzipiellen Haltung; dieser wird an dieser Stelle dargelegt und erläutert.

Hierbei orientieren sich die Prinzipien an den Grundsätzen der Hochschule Emden/Leer als Zukunftshochschule (» www.zukunftshochschule.de).

1. Wir nutzen die Potentiale der Digitalisierung, um das bestehende Hochschulprofil im Sinne der Zukunftshochschule Emden/Leer zu schärfen.
 - › *Als Potentiale der Digitalisierung im Sinne der Zukunftshochschule versteht das Ressort für **Digitalisierung und Kommunikation** z. B. die niederschwellige Kommunikation zwischen Hochschulangehörigen (von den Mitarbeitenden über die Lehrenden bis zu den Studierenden), welche digital vermittelt asynchron stattfinden kann und dabei verschiedenste Lebensrealitäten und Umstände berücksichtigt und integriert.*

2. Wir sind der Digitalisierung gegenüber offen und begreifen sie als Werkzeug zur aktiven Gestaltung der Zukunftshochschule. Die jeweiligen Ressorts bestimmen die Ziele, gewählte Werkzeuge und die Ausprägung der Digitalisierung eigenverantwortlich.
 - › Das Ressort **Digitalisierung und Kommunikation** ist hierbei moderierende Schnittstelle, Enabler*in in der Auswahl sowie für den Rollout von IT-Tools für die Lehre sowie die Administration/Verwaltung. Zudem übernimmt das Ressort Verantwortung dafür, dass Redundanzen vermieden und Ressourcen koordiniert und nachhaltig eingesetzt werden.

3. Wir verstehen Digitalisierung als integrativen Teil der Hochschulentwicklung sowie als Treiber der Innovationskultur, in welcher es gilt, Digitalisierung bewusst und aktiv zu gestalten.
 - › Die Hochschule funktioniert schon heute nicht mehr nur als „physischer Ort“ in Gebäuden aus Stein und Beton; vielmehr hat sich bereits jetzt ein **digitaler Ort Hochschule** in Form einer Mischung aus Online-Lehrplattformen, Online-Videokonferenzsystemen sowie Informationsflüssen über Plattformen sowie Social Media entwickelt. Das Profil der Hochschule ist bereits an vielen Stellen von Digitalität geprägt. Dies gilt es mit gezielten Akzenten und stimmigen Maßnahmen, z. B. aus dem Ressort **Digitalisierung und Kommunikation** heraus, weiterzuentwickeln und zu schärfen.

4. Wir nutzen die Digitalisierung als Werkzeug für die kontinuierliche Verbesserung und Optimierung von Prozessen. Wir gehen davon aus, dass uns die Digitalisierung hilft, den Herausforderungen des Fachkräftemangels zu begegnen.
 - › Das Ressort **Digitalisierung und Kommunikation** begreift die Digitalisierung von Prozessen als Chance, gewohnte Abläufe grundlegend neu zu denken, zu hinterfragen und während der Transformation, z. B. von papierbasierten Formularen auf digitale Workflows insgesamt zu optimieren. Leitend ist hierbei die Idee, dass eine reine Umwandlung von physischen Abläufen auf digitale Prozesse samt Verschwendungen, Fehlern etc. keinerlei Hilfe ist, wenn nicht die zu Beginn des Positionspapiers thematisierte transformative Kraft; das Potential der Veränderung ausgeschöpft wird.

5. Wir binden die Mitarbeiter*innen aktiv in Veränderungsprozesse ein, wir nehmen Ängste und Widerstände ernst und gestalten aktiv die Kommunikation mit dem Ziel der Gestaltung von Lösungen.
 - › Meist sind Prozesse in bestehenden Organisationsstrukturen über Jahre entstanden bzw. gewachsen, und eine Veränderung kann Misstrauen hervorrufen. Das Ressort **Digitalisierung und Kommunikation** lädt dazu ein, Veränderung zu gestalten und den Grad an Digitalisierung und Prozessveränderung gemeinsam zu entwickeln. Gemäß Prinzip (3), soll Digitalisierung dort aktiv gestaltet werden, wo es geht. Die Grenzen auszuloten und Entscheidungen im Sinne der Gesamtorganisation zu treffen, soll hier handlungsleitend sein.

6. Wir wählen IT-Tools neben ihrem Funktionsumfang gemäß den Anforderungen an Datenschutz sowie geltender gesetzlicher Regelungen aus und handeln wirtschaftlich bei der nachhaltigen Gestaltung unserer IT-System- sowie Hardware-Infrastrukturlandschaft.
- › *Die Hochschule Emden/Leer wird sich bei der Auswahl und Anschaffung von IT-Tools sowie Hardware-Komponenten davon leiten lassen, welche Funktionen zur Erfüllung ihrer Kernaufgaben berührt sind und welche gesetzlichen Regelungen für die jeweiligen Tools gelten. Nur wenn diesbezüglich Klarheit herrscht, bspw. indem die betroffenen Ressorts zugestimmt haben sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen geklärt sind, kann gemäß Beschaffungsrichtlinien eine hochschulweite Anschaffung und Integration erfolgen. Im Sinne der Zukunftshochschule Emden/Leer sind auch im Kontext der Digitalisierung nachhaltige Entscheidungen zu treffen.*

Herausforderungen und Implikationen für die Organisation

Das Zukunftsinstitut kennzeichnet Digitalisierung als gesellschaftlichen Megatrend, welcher langfristig wirken und „über mehrere Jahrzehnte und zugleich global alle gesellschaftlichen Bereiche“ beeinflussen wird (Jacob 2023; Zukunftsinstitut 2022).

Jacob diskutiert in (Jacob 2023) einen Wertewandel, der als Interaktion zwischen Digitalisierung und gesellschaftlichen Bereichen entsteht. Dieser Wandel lässt sich insbesondere in der unterschiedlichen Haltung verschiedener Generationen beobachten und kann weitreichende Auswirkungen auf die Arbeitswelt haben. Die Orientierung auf Werte kann als ein zentraler Ansatz und als Element begriffen werden, eine Organisation in Bezug auf Kultur und Ethik zu gestalten (Dietzfelbinger 2022). Dieser Ansatz soll aufgegriffen werden und bewusst im Ressort **Digitalisierung und Kommunikation** leitend sein.

Für das Ressort sind im Kontext der Digitalisierung folgende Werte relevant und leitend:

Kommunikation: Kommunikation sollte idealerweise geprägt sein von Interesse und zudem offen, respektvoll und wertschätzend gestaltet werden. Das Ziel, der zu vermittelnde Informationsgehalt, soll klar im Fokus stehen. Mittels offener und wertschätzender Kommunikation kann eine Atmosphäre geschaffen werden, in welcher Ängste und Widerstände gegenüber der Digitalisierung geäußert werden können, deren Integration in Veränderungsprozessen die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Veränderung umgesetzt bzw. akzeptiert und gelebt wird. Zudem gilt es, die bereits bei vielen Hochschulangehörigen vorhandene Begeisterung an der Veränderung, das Engagement für Disruption und Neugestaltung von Prozessen und Organisationseinheiten durch entsprechende Kommunikation zu unterstützen und zu befördern.

Selbstmanagement: Die Digitalisierung erhöht den Grad an Möglichkeiten zur Eigenständigkeit in Entscheidungsfindungsprozessen. Auch mobiles Arbeiten und Home-Office ermöglichen einen höheren Grad an Flexibilität, wel-

cher das Maß an Selbstmanagement und den Grad eigenverantwortlicher Arbeitsgestaltung steigert. Die Organisation unterstützt dies, beispielsweise durch die Weiterbildung der Führungskräfte, welche neue Formen von Selbstführung und Führung lernen, um Mitarbeitende in ihrer Umsetzung des zunehmenden Selbstmanagements zu unterstützen.

Verantwortung: Die Hochschule selbst stellt als Organisation und Arbeitgeber*in Stabilität und Verlässlichkeit dar und übernimmt in dieser Funktion Verantwortung.

Jede*r Mitarbeiter*in trägt darüber hinaus auch einen eigenen Teil an Verantwortung dafür, dass Veränderung im Kontext der Digitalisierung gelingt. Jede*r ist Gestalter*in und wir laden alle ein, sich hier aktiv einzubringen, da wir alle brauchen — und gleichzeitig wünschen wir uns, dass sich niemand dieser Verantwortung entzieht.

Operationalisierung des Positionspapiers

Auf Basis der hier dargestellten Prinzipien entsteht eine Roadmap Digitalisierung, welche den Betrachtungs- und Planungszeitraum von ca. 1,5 Jahren umfasst und z. B. die zu digitalisierenden Prozesse in Verwaltung und Administration adressiert sowie übergreifende Projekte umfasst.

Die Roadmap operationalisiert die Ziele der Organisation auf Basis der im Positionspapier dargestellten Prinzipien. Sie ist ein internes Arbeitsdokument und wird entsprechend nicht auf der Website der Hochschule Emden/Leer veröffentlicht.

Für Anregungen, Rückfragen und zum Austausch steht die Vizepräsidentin für Digitalisierung und Kommunikation, Prof. Dr. Anne Schweizer, zur Verfügung.

Literatur

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, BMWK (2023), verfügbar unter <https://www.de.digital/DIGITAL/Navigation/DE/Lagebild/Was-ist-Digitalisierung/was-ist-digitalisierung.html#:~:text=Digitalisierung%20bedeutet%20die%20Verwendung%20von,verbesserte%20Prozesse%2C%20Produkte%20und%20Geschäftsmodelle.>

Dietzfelbinger, Daniel (2022): Praxisleitfaden Unternehmensethik. Springer 2022.

Hochschulforum Digitalisierung (2023, 1): HFD-Showroom, verfügbar unter: <https://showroom.hfd.digital>. Abrufdatum 27.05.2023.

Hochschulforum Digitalisierung (2023, 2): Dossier Strategie Digitalisierung, verfügbar unter <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/dossiers/strategie>.

Jacob, Michael (2023): Digitalisierung der Arbeitswelt. Springer 2023.

Wissenschaftsrat (2022): Empfehlungen zur Digitalisierung in Lehre und Studium (Drss 9848-22), verfügbar unter <https://www.wissenschaftsrat.de/download/2022/9848-22.html>.

Zukunftsinstitut (2022): Die Megatrends 2022, verfügbar unter <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>.



Prof. Dr. Anne Schweizer

Vizepräsidentin für

Digitalisierung und Kommunikation

Tel. +49 4921 807-1006

Raum V 204

anne.schweizer@hs-enden-leer.de

Komm näher » [hs-enden-leer.de](https://www.hs-enden-leer.de)