Digitalisierung an Hochschulen: Strategien entwickeln und pragmatisch umsetzen

Zusammenfassung:

Die Digitalisierung bietet Hochschulen große Chancen, stellt sie aber auch vor Herausforderungen. Eine klare Strategie hilft, digitale Prozesse gezielt zu steuern und nachhaltig zu verankern. Fehlt eine umfassende Strategie, können Hochschulen dennoch pragmatisch starten – durch Pilotprojekte, die dringendste Bedarfe adressieren, und eine schrittweise Priorisierung von Maßnahmen. So lassen sich erste Erfolge erzielen und die Basis für eine langfristige Digitalisierungsstrategie schaffen.

Einleitung

Die Digitalisierung verändert Hochschulen grundlegend. Von der Lehre über die Forschung bis hin zur Verwaltung – digitale Prozesse und Technologien prägen mittlerweile nahezu alle Bereiche. Eine gut durchdachte Digitalisierungsstrategie ist dabei der Schlüssel zum Erfolg. Dass dies erkannt wurde, zeigt eine aktuelle Untersuchung: Rund 60 % der befragten Hochschulen verfügen inzwischen über eine ausgearbeitete Digitalisierungsstrategie. Bis 2024 hat sich die Verbreitung dieser Strategien auf alle Bereiche der Hochschulen ausgeweitet (Hochschulforum Digitalisierung, 2024).

Doch warum ist sie so wichtig, und wie lässt sie sich erfolgreich umsetzen?

Digitalisierung ist mehr als die Einführung neuer IT-Systeme

Eine nachhaltige Digitalisierungsstrategie erfordert eine langfristige Planung, die über mehrere Jahre hinweg Bestand hat und kontinuierlich weiterentwickelt wird.

Dabei umfasst die Digitalisierung auch die Optimierung von Prozessen, die Förderung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit zwischen Lehre, Forschung und Verwaltung und die nachhaltige Ausrichtung auf zukünftige Entwicklungen. Eine durchdachte Digitalisierungsstrategie ist daher unerlässlich, um digitale Technologien gezielt einzusetzen und alle Bereiche einer Hochschule optimal einzubinden. Ohne eine klare Planung fehlt häufig die notwendige Orientierung, sodass Projekte unvollständig bleiben oder ihr Potenzial nicht ausschöpfen können.

Eine erfolgreiche Strategie setzt klare Prioritäten – besonders dann, wenn Ressourcen knapp sind. Sie hilft, die wichtigsten Projekte zu identifizieren und zielgerichtet umzusetzen. So entstehen Synergien, die die Digitalisierung vorantreiben.

Ziele der Digitalisierungsstrategie

Eine Digitalisierungsstrategie unterstützt zentrale Ziele im digitalen Wandel von Hochschulen. Sie dient als Wegweiser, um Entwicklungen in Lehre, Forschung und Verwaltung nachhaltig voranzubringen. Mit ihrer Hilfe können Blended-Learning-Formate eingeführt, digitale Kursanmeldungen ermöglicht und Studierendendaten effizient archiviert werden. Ebenso trägt sie dazu bei, Forschung zu fördern – etwa durch KI-gestützte Tools, Cloud-Lösungen und Online-Plattformen für internationale Zusammenarbeit.

Ferner schafft die Strategie die Voraussetzung für eine leistungsfähige technologische Infrastruktur und stärkt die Sicherheit sowie den Datenschutz, zum Beispiel durch die Einführung von Multi-Faktor-Authentifizierungen. Auch die Vermittlung digitaler Kompetenzen ist ein zentrales Ziel, das durch Schulungen und Weiterbildungen für Lehrende und Beschäftigte erreicht werden soll. Gleichzeitig ermöglicht die Strategie eine effiziente Ressourcenallokation und unterstützt eine nachhaltige Gestaltung der IT-Landschaft.

Neben diesen technischen und organisatorischen Aspekten fördert die Digitalisierung auch kulturelle Veränderungen. Sie stärkt den Kulturwandel an Hochschulen und setzt Impulse für die Partizipation der Studierenden. Damit zeigt sich, dass eine Digitalisierungsstrategie weit über technische Fragen hinausgeht. Sie bietet den Rahmen, um Hochschulen zukunftssicher aufzustellen und die Chancen der digitalen Transformation bestmöglich zu nutzen.

Ein strukturierter Prozess zur Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie

Die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie ist ein vielschichtiger Prozess, der sorgfältig auf die spezifischen Rahmenbedingungen einer Hochschule abgestimmt werden muss. Es gibt keinen allgemeingültigen Ansatz – vielmehr sollte die Strategie die individuellen Strukturen, Kulturen und Zielsetzungen der Institution berücksichtigen.

Ein zentraler Ausgangspunkt ist die Suche nach einem strategischen Anker. Dieser sorgt dafür, dass die Digitalisierungsstrategie klar in den übergeordneten Zielen und Werten der Hochschule verankert ist. Häufig bietet das Leitbild hierfür eine geeignete Grundlage, da es die Mission und langfristige Ausrichtung der Institution beschreibt. Eine solche Verknüpfung stellt sicher, dass die Strategie nicht isoliert betrachtet wird, sondern als integraler Bestandteil der Hochschulentwicklung verstanden wird.

Mit diesem strategischen Fundament im Blick richtet sich der Fokus darauf, digitale Transformationsprozesse gezielt zu planen und umzusetzen. Die Strategie berücksichtigt dabei sowohl technologische als auch organisatorische und kulturelle Aspekte, um die Hochschule nachhaltig auf die Anforderungen der digitalen Zukunft vorzubereiten. Die folgenden Schritte bieten eine Orientierung, wie dieser Prozess strukturiert gestaltet werden kann.

In sechs Schritten zur Digitalisierungsstrategie

Die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie erfolgt idealerweise in sechs klar definierten Schritten, die eine strukturierte und praxisorientierte Umsetzung ermöglichen (siehe Abb.1). Dabei bleibt die Strategie flexibel, um auf spezifische Rahmenbedingungen und zukünftige Entwicklungen reagieren zu können.

Schritt 1: Fokus auf die Integration digitaler Transformationsprozesse

Der erste Schritt legt den Schwerpunkt auf die systematische Verankerung digitaler Transformationsprozesse innerhalb der Hochschule. Digitalisierung betrifft nicht nur die Technik, sondern auch Arbeitsprozesse und die Kultur der Hochschule. Alle Bereiche wie Lehre, Forschung und Verwaltung müssen digitaler werden, um effizienter zu arbeiten und Innovation zu fördern. Ziel dieses Schrittes ist es, die Digitalisierung als integralen Bestandteil der Strategie in allen Abteilungen zu verankern. Besonders wichtig ist hierbei die Anbindung an das Leitbild der Hochschule, das langfristige Werte und Ziele beschreibt, beispielsweise Exzellenz in Forschung, Lehre oder soziale Verantwortung. Die Mission der Digitalisierungsstrategie sollte aus diesem Leitbild abgeleitet werden und verdeutlichen, dass Digitalisierung ein Mittel ist, um diese Ziele zu unterstützen und zu fördern. Ein Beispiel wäre die Aussage, dass die Hochschule digitale Technologien nutzt, um innovative und praxisorientierte Lehre anzubieten, die Studierende auf globale Herausforderungen vorbereitet.

Schritt 2: Identifikation der Schlüsselthemen

Im zweiten Schritt wird der aktuelle Status quo analysiert, um zentrale Handlungsfelder zu identifizieren. Eine detaillierte Bestandsaufnahme wird durchgeführt, um zu erfassen, welche Prozesse bereits digitalisiert sind und in welchen Bereichen noch Nachholbedarf besteht. SWOT-Analysen unterstützen dabei, digitale Kompetenzen und Herausforderungen systematisch zu erfassen. Das Ergebnis dieses Schrittes ist die Festlegung der Schlüsselthemen und prioritären Handlungsfelder, die für die weitere Strategie entscheidend sind. Dieser Schritt bildet somit die Grundlage für alle weiteren Maßnahmen, die in den nachfolgenden Phasen entwickelt werden.

Schritt 3: Ableitung von Maßnahmen in den Handlungsfeldern

Basierend auf der Analyse der Schlüsselthemen werden im dritten Schritt konkrete Maßnahmen entwickelt, die auf die prioritären Bereiche ausgerichtet sind. Typische Handlungsfelder an Hochschulen umfassen dabei die Lehre, die Forschung und die Verwaltung. In der Lehre geht es beispielsweise um die Integration von E-Learning, Blended Learning und digitalen Prüfungen. Im Bereich der Forschung liegt der Fokus auf dem Einsatz von Big Data, digitalen Forschungsplattformen und Cloud-Technologien. Die Verwaltung konzentriert sich auf die Digitalisierung von Studierendenverwaltungen und Verwaltungsprozessen, um Abläufe effizienter und transparenter zu gestalten. Dieser Schritt stellt sicher, dass die Maßnahmen zielgerichtet und praxisnah ausgearbeitet werden, um die Digitalisierungsstrategie mit Leben zu füllen.

Schritt 4: Festlegung von Zielen, Ressourcen und Umsetzungsschritten

Im vierten Schritt werden die geplanten Maßnahmen konkretisiert und messbar gemacht. Dabei liegt der Fokus auf der Festlegung von Zielwerten, Zeitplänen und Verantwortlichkeiten. Crossfunktionale Teams spielen in diesem Schritt eine zentrale Rolle. Diese Teams setzen sich aus unterschiedlichen Abteilungen wie IT, Verwaltung und Lehre zusammen und arbeiten interdisziplinär, um Lösungen zu entwickeln, Maßnahmen zu priorisieren und nach ihrer Wirkung zu bewerten. Während dieser Phase erfolgt auch die operative Umsetzung der Maßnahmen. Die crossfunktionalen Teams begleiten die praktische Implementierung eng und sorgen dafür, dass alle Schritte koordiniert und ressourceneffizient umgesetzt werden. Zudem werden klare Zuständigkeiten definiert, sodass jeder Bereich weiß, wer für die Umsetzung verantwortlich ist. Jede Maßnahme erhält präzise Zielwerte und Zeitrahmen, die eine verbindliche Umsetzung sicherstellen. Eine sorgfältige Ressourcenplanung sorgt dafür, dass finanzielle und personelle Mittel effizient eingesetzt werden. Abschließend werden Methoden zur Ergebnissicherung entwickelt, um die Zielerreichung überprüfbar zu machen und den Fortschritt systematisch zu dokumentieren.

Schritt 5: Monitoring und Optimierung

Der fünfte Schritt stellt sicher, dass der Fortschritt regelmäßig überprüft wird und Anpassungen bei Bedarf vorgenommen werden können. Ein Controlling-System wird eingerichtet, um die Umsetzung der Maßnahmen kontinuierlich zu überwachen. Monatliche oder quartalsweise Statusberichte dokumentieren den aktuellen Stand und ermöglichen eine frühzeitige Identifikation von Herausforderungen. Basierend auf diesen Berichten können Maßnahmen optimiert und an neue Entwicklungen angepasst werden, um sicherzustellen, dass die gesetzten Ziele effizient erreicht werden. Dieser Schritt sorgt dafür, dass die Strategie nicht statisch bleibt, sondern flexibel auf Veränderungen reagiert und die digitale Transformation aktiv vorantreibt.

Schritt 6: Nachhaltigkeit und Weiterentwicklung

Der sechste und letzte Schritt zielt darauf ab, die Digitalisierungsstrategie langfristig dynamisch und zukunftsfähig zu gestalten. Die Strategie entwickelt sich kontinuierlich weiter, um auf neue Anforderungen und technologische Entwicklungen reagieren zu können. Dabei werden bestehende Prozesse regelmäßig überprüft und angepasst, um die Nachhaltigkeit der Maßnahmen zu gewährleisten. Die Digitalisierung bleibt somit ein fortlaufender Prozess, der nicht nur aktuelle Herausforderungen bewältigt, sondern die Hochschule auch auf zukünftige Entwicklungen vorbereitet. Dieser Schritt betont die Notwendigkeit, die Strategie flexibel zu halten und sie durch regelmäßige Überprüfung und Anpassung dauerhaft wirkungsvoll zu gestalten.

Abb.1 In sechs Schritten zur Digitalisierungsstrategie



Was tun, wenn noch keine Digitalisierungsstrategie vorhanden ist?

Gerade kleinere Einrichtungen oder Hochschulen, die noch keine ausgearbeitete Digitalisierungsstrategie besitzen, können dennoch erste Schritte in Richtung Digitalisierung unternehmen. Der Einstieg sollte pragmatisch gestaltet werden, indem zunächst konkrete Einzelprojekte gestartet werden, die auf dringende Bedarfe reagieren. Beispielsweise könnten digitale Anmeldeverfahren für Kurse oder die Einführung von E-Learning-Plattformen als Pilotprojekte umgesetzt werden. Solche kleineren Maßnahmen bieten schnelle Erfolge und schaffen eine Basis für weitere Entwicklungen. Parallel dazu empfiehlt es sich, bestehende Prozesse zu analysieren und zentrale Themenfelder zu identifizieren, die priorisiert werden sollten. Wichtig ist, diese Aktivitäten mit dem Leitbild der Einrichtung zu verknüpfen, um langfristig eine strategische Richtung vorzugeben. Pilotprojekte und erste Digitalisierungsschritte können später als Grundlage für eine umfassendere Strategie dienen, die auf den gesammelten Erfahrungen aufbaut.

Digitalisierung als umfassender Prozess

Die Digitalisierung von Hochschulen ist ein vielschichtiger Prozess, der weit über technische Fragen hinausgeht. Neben der Planung und Umsetzung digitaler Maßnahmen spielen Aspekte wie Führungskompetenz, Budgetierung, Change-Management und Risikosteuerung eine entscheidende Rolle. Dieser Leitfaden konzentriert sich bewusst auf erste Schritte und pragmatische Ansätze, um den Einstieg in die Digitalisierung zu erleichtern. Für eine

umfassende Strategie sollten diese weiterführenden Themen in einem nächsten Schritt vertieft behandelt werden.

Priorisierung digitalisierender Prozesse bei fehlender Digitalisierungsstrategie

Wenn keine umfassende Digitalisierungsstrategie vorhanden ist, sollten Maßnahmen und Prozesse gezielt priorisiert werden, um mit den verfügbaren Ressourcen möglichst große Effekte zu erzielen. Dabei bietet es sich an, vier zentrale Prozessarten in den Fokus zu stellen: Erstens, Massenprozesse, die eine hohe Anzahl an Vorgängen betreffen und durch Digitalisierung effizienter gestaltet werden können. Zweitens, Prozesse der Organisationsentwicklung, die organisatorische Veränderungen unterstützen und optimieren. Drittens, compliance-relevante Prozesse, die sicherstellen, dass rechtliche und regulatorische Anforderungen erfüllt werden. Viertens, Schnittstellenprozesse, die die Zusammenarbeit über Abteilungen und Systeme hinweg verbessern. Diese Priorisierung hilft dabei, schnell sichtbare Erfolge zu erzielen und gleichzeitig die Grundlage für eine langfristige Digitalisierungsstrategie zu schaffen.

Henning Rudewig, 5.1.2025