



UNIVERSITÄT  
DES  
SAARLANDES



# Digitalisierung

Chancen und Herausforderungen für  
die Universitäten Deutschlands

**DUZ**  
Special

**Beilage zur DUZ – Magazin für Wissenschaft & Gesellschaft,  
25. Januar 2019**

**Das DUZ Special erscheint in der  
DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH.**

**Herausgeber dieser Ausgabe:**

Dieter Kaufmann, Bundessprecher der Vereinigung der Kanzlerinnen  
und Kanzler der Universitäten Deutschlands  
Helmholtzstraße 16 | 89081 Ulm  
kanzler@uni-ulm.de | www.uni-kanzler.de

**Projektverantwortung:**

Norman Nitzsche, Leiter der Geschäftsstelle der Vereinigung der  
Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands  
Dr. Roland Rolles, Vizepräsident für Verwaltung und Wirtschafts-  
führung der Universität des Saarlandes

**Text und Redaktion:**

Norman Nitzsche

**Verantwortliche DUZ Special-Redaktion:**

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH, Berlin  
Koordination und Marketing:  
Stefanie Kollenberg, s.kollenberg@duz-medienhaus.de  
Text und Redaktion:  
Veronika Renkes, v.renkes@duz-medienhaus.de

**Gestaltung und Satz:**

axeptDESIGN, Berlin, www.axeptdesign.de

**Fotos:**

Titel, S. 3, 5–9, 17 Uds./Jörg Pütz | S. 3, 18 Universität Ulm/Elvira Eberhardt |  
S. 4 Bundesregierung/Guido Bergmann | S. 10–13, 15 Uds./Lukas Hoffmann  
| S. 14 Uds./Oliver Dietze

**Korrektorat:**

Benita von Behr, Berlin

**Druck:**

SDL Digitaler Buchdruck, Berlin

**Verlag:**

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH  
Kaiser-Friedrich-Straße 90  
10585 Berlin  
Tel.: 030 2129 87-0  
info@duz-medienhaus.de  
www.duz-medienhaus.de

Dr. Wolfgang Heuser (Geschäftsführer)  
w.heuser@duz-medienhaus.de

**Redaktionsschluss:**

Dezember 2018

© DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH

INHALT

**Grußwort**

3 „Bei der Umsetzung der Digitalisierung  
an den deutschen Universitäten ist  
noch Luft nach oben“

**Einleitung**

4 **Hochschulen im digitalen Wandel**  
| Zusammenfassung der Festrede von  
Bundesministerin Anja Karliczek

5 **Umbruch in Lehre, Forschung  
und Verwaltung**  
| Auswirkungen der Digitalisierung  
auf die Universitäten von  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-  
Wilhelm Scheer

**Podiumsdiskussion**

6–7 **Wie kann die Digitalisierung an den  
Universitäten umgesetzt werden?**

**Fokus: Digitalisierung**

8–9 **Digitalisierung – Chancen und  
Herausforderungen für die  
Universitäten Deutschlands**  
| Nachbetrachtung der  
Kanzlerjahrestagung aus Sicht  
der Universitätskanzler\*innen

10–13 **Stand der Digitalisierung an  
deutschen Universitäten**  
| Eine Auswertung der Studie  
Digitalisierung

14 **Die 61. Kanzlerjahrestagung  
zu Gast in Saarbrücken**  
| Rückblick des Präsidenten der  
Universität des Saarlandes  
Prof. Dr. Manfred Schmitt

15 **Digitalisierung an der  
Universität des Saarlandes**  
| Von Robert Gesing und  
Lukas Hoffmann

**In eigener Sache**

16–17 **Saarbrücker Erklärung zum  
Hochschulpakt**  
| Erklärung der Kanzlerinnen  
und Kanzler der Universitäten  
Deutschlands zum Hochschul-  
pakt

**Arbeitskreise**

18 **Arbeitskreis Hochschulmedizin**  
| Vorgestellt von Dieter Kaufmann

19 **Arbeitskreis Fortbildung**  
| Vorgestellt von Dr. Ulrike Graßnick

**Veranstaltungen**

20 **Veranstaltungsvorschau 2019**

# » Bei der Umsetzung der Digitalisierung an den deutschen Universitäten ist noch Luft nach oben «

Liebe Leserinnen und Leser,

der Themenkomplex der Digitalisierung gewinnt seit Jahren an Bedeutung für die Universitäten und deren Administrationen. Eine im Sommer 2018 durchgeführte Umfrage der Universität des Saarlandes kommt allerdings zu dem Ergebnis, dass die Kanzlerinnen und Kanzler den Stand der Umsetzung der Digitalisierung an den Universitäten lediglich mittelmäßig einschätzen. Die Emergenz und Bedeutung, aber auch der derzeitige Umsetzungsstand der Digitalisierung an den Hochschulen haben dazu geführt, dass die Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands sich auf ihrer 61. Kanzlerjahrestagung vom 20. bis 22. September 2018 in Saarbrücken mit dem Thema beschäftigten.

Ziel der Tagung war unter anderem die Betrachtung von strategischen und operativen Aspekten für die erfolgreiche Umsetzung ganz konkreter Projekte, aber auch der Digitalisierung im Allgemeinen. Dabei diskutierten die Teilnehmer\*innen über Anforderungen der digitalen Generation, die Beiträge von Campus-Management- oder ERP-Systemen und die Notwendigkeit von ausgearbeiteten Digitalisierungsstrategien. Als besonderes Highlight konnten wir in diesem Jahr die Bundesministerin für Bildung und Forschung, Anja Karliczek, auf unserer Tagung begrüßen. Die Bundesministerin eröffnete die Veranstaltung mit einem Festvortrag und legte anhand von drei Thesen dar, welche bedeutende gesellschaftliche Rolle die Universitäten als Stätten der Wissenschaft und Forschung, als Lehrinrichtungen und als Orte des diskursiven Austauschs in der Bundesrepublik einnehmen.

Im weiteren Verlauf des Programms berichtete unter anderem Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer über die „Universität 4.0“ und damit verbundene Umbrüche für Lehre, Forschung und Administration. In der Podiumsdiskussion zum Thema Digitalisierungsstrategien zwischen Kanzler\*innen und CIOs wurde darüber diskutiert, wie Digitalisierungsprojekte operativ umgesetzt werden und welche Herausforderungen damit verbunden sind. Kanzler\*innen verschiedener Universitäten erläuterten zudem in Werkstattberichten ihre Erfahrungen mit ERP-Systemen im Hinblick auf die Einführung und den nachhaltigen Betrieb. Die bereits angesprochene und im Vorfeld der Tagung durchgeführte Umfrage der Universität des Saarlandes zum Digitalisierungsstand an den deutschen Universitäten führte zu einer Reihe interessanter Ergebnisse. Eine Auswertung mit den Highlights finden Sie in diesem DUZ Special.

Das diesjährige DUZ Special dokumentiert damit einmal mehr die jährliche Tagung der Kanzler\*innen, zeigt aber auch, wie mit dem Thema an der gastgebenden Universität umgegangen wird. In diesem Teil des Specials lässt der Präsident der Universität des Saarlandes die Tagung Revue passieren. Außerdem wird über den Umsetzungsstand der Digitalisierung an der Universität des Saarlandes berichtet.

Im Anschluss daran platzieren die Kanzler\*innen bewusst die Saarbrücker Erklärung in diesem Special, um nochmals Aufmerksamkeit auf die wichtigen Themen der Nachfolge des Hochschulpakts und des Sanierungsstaus zu lenken. Die Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler möchte aus Sorge über die potenziellen negativen Folgen für den Lehr- und Forschungsbetrieb an ihren Einrichtungen damit einen Diskussionsbeitrag zu diesen beiden wichtigen hochschulpolitischen Themen leisten. Abschließend stellen sich zwei Arbeitskreise der Vereinigung vor und es folgt ein Ausblick auf bereits geplante Fortbildungsveranstaltungen und Tagungen des Jahres 2019.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!



Dieter Kaufmann



Dr. Roland Rolles



**Dieter Kaufmann**  
Kanzler der Universität Ulm



**Dr. Roland Rolles**  
Vizepräsident für Verwaltung  
und Wirtschaftsführung der  
Universität des Saarlandes

# Hochschulen im digitalen Wandel

| Dieser Beitrag beruht auf der Rede, die die Bundesministerin für Bildung und Forschung, Anja Karliczek, anlässlich der 61. Kanzlerjahrestagung am 20. September 2018 in Saarbrücken gehalten hat.



Anja Karliczek  
ist Mitglied des  
Deutschen Bundestages  
und Bundesministerin für  
Bildung und Forschung.

Die Digitalisierung ist kein kurzlebiger Hype, sondern ein allumfassender Wandel, der unser Leben, Arbeiten und auch die Bildung umfasst. Ich sehe darin große Chancen, aber auch Herausforderungen für den Hochschulbereich. Denn Digitalisierung ist dort sowohl zum verbindenden Element als auch zum Wettbewerbsfaktor geworden. Ein besonderes Anliegen ist mir, den gesellschaftlichen Auftrag der Hochschulen im digitalen Wandel hervorzuheben. Denn die Hochschulen nehmen hierbei als Stätten für Wissenschaft und Forschung, als Lehreinrichtungen und als Orte des diskursiven Austauschs eine herausragende Rolle ein.

Lassen Sie mich diesen Gedanken an drei Thesen ausführen.

Erstens: Die Digitalisierung vereinfacht und verstärkt grundlegende, langbewährte Arbeitsweisen der Wissenschaft: Neugierde, das Streben nach Wissen und Tüftlerdrang. Gleichzeitig erfordert sie aber auch ein Umdenken.

Ein Kernelement ist der freie Zugang zu Wissen über das Internet. Mit unserer Open-Access-Strategie stärken wir den Anspruch einer breiten Nutzung von neuen Erkenntnissen. Zudem brauchen wir die Nationale Forschungsdateninfrastruktur. Diese Struktur funktioniert aber nur, wenn sie einrichtungsübergreifend und länderübergreifend strukturiert ist! Es muss also gelingen, dafür Instituts- und Fächergrenzen zu überwinden.

Zweitens: Hochschulen in Deutschland haben als Lehreinrichtungen die besten Voraussetzungen, den „digitalen“ Kulturwandel in Deutschland voranzubringen.

Die Digitalisierung erschließt einen Adressatenkreis bisher nie dagewesener Vielfalt und gibt so der Chancengerechtigkeit einen weiteren Schub. Und wir unterstützen Sie dabei: Ich denke dabei an den Hochschulpakt und den Qualitätspakt Lehre sowie deren Nachfolger. Seitens des Bundes sind wir bereit, die Mittel zu verstetigen. Damit einhergehend erwarte ich, dass sich Studium und Lehre sichtbar verbessern und neue Chancen genutzt werden – auch mithilfe der Digitalisierung, zum Beispiel durch Online-Formate, die orts- und zeitunabhängig zur Verfügung stehen, und durch eine moderne Lehre in den Hörsälen.

„Digitalisierung gleich Verbesserung“ stimmt so aber nicht. Daher haben wir 2016 die erste Förderlinie zur Forschung an der digitalen Hochschulbildung gestartet, welche die Wirksamkeit digitaler Formate untersucht. Denn es gibt keine universelle Antwort auf die Frage, wie sich die Hochschulen neu aufstellen sollen, vielmehr ist jede Hochschule gefordert, eine für sie passende Lösung zu entwickeln.

Drittens: Die Hochschulen haben in der Digitalisierung auch einen gesellschaftlichen Auftrag.

Wir müssen die Menschen davon überzeugen, dass die Digitalisierung ihnen persönlich nutzt. Dafür brauchen wir eine ausgewogene Debatte in der Gesellschaft. Mit dem Weizenbaum-Institut in Berlin schaffen wir dafür eine gute empirische Grundlage, denn dort werden rechtliche, ethische und gesellschaftliche Auswirkungen untersucht.

Ich wünsche mir, dass die Universitäten ihrer gesellschaftlichen Verantwortung noch stärker nachkommen und ihre Aktivitäten in der Wissenschaftskommunikation ausbauen. Denn Wissenschaftskommunikation ist weit mehr als das Erklären von Forschung und ihren Ergebnissen: Sie ist Teil der Debattenkultur, die unser Land, unsere Demokratie prägt. Die Hochschulen sind prädestiniert, diese Kultur zu beleben. Sie können Antworten und Orientierung geben.

Und wenn ich von Kulturwandel und Überzeugungsarbeit in der Digitalisierung spreche, dann denke ich auch ganz konkret an die Herausforderung für das Verwaltungsmanagement. Das geht Hand in Hand. Hier wurde schon einiges erreicht, aber es muss sich noch mehr tun: Blicke ich auf das digitale Campusmanagement, sind viele schon besser als wir, weil sie besser zusammenarbeiten. Der Blick ins Ausland könnte also helfen.

Im 21. Jahrhundert muss es uns gelingen, eine Vernetzung möglichst vieler Hochschulen und Bildungseinrichtungen zu organisieren. Packen Sie es mutig an! ■

# Umbruch in Lehre, Forschung und Verwaltung

Auswirkungen der Digitalisierung auf die Universitäten | Von Prof. Dr. Dr. h. c. mult. August-Wilhelm Scheer

Die Umsetzung der Digitalisierung beginnt dort, wo Informationsprodukte erstellt werden und damit natürlich auch an den Universitäten. Dem entsprechend müssten die Hochschulen von Beginn an dabei sein, was in anderen Ländern auch genauso beobachtet werden konnte. Gleiches gilt in Deutschland für den privaten Bildungssektor, der bei der Digitalisierung bereits wesentlich weiter ist als die staatlichen Universitäten, die noch Nachholbedarf haben. Die Universitäten sollten die Digitalisierung daher als Chance betrachten, stellt sie doch eine natürliche Weiterentwicklung ihrer Leistungsangebote dar.

Um die Digitalisierung zu verstehen, müssen sich die Akteure hierfür zunächst mit deren Treibern auseinandersetzen. Unter anderem können die Dezentralisierung und die Selbststeuerung identifiziert werden. Die Dezentralisierung hat die Menschen unabhängig von Großrechnern gemacht, jeder hat mittlerweile einen Computer oder ein mobiles Endgerät. Selbststeuerung der Lehre bedeutet, dass Studierende durch Nutzung der Digitalisierung eine größere Eigenständigkeit besitzen, indem sie ihr Lernverhalten unabhängig von Zeit und Ort selbst steuern. Für die Universität 4.0 sind gravierende Auswirkungen durch die Digitalisierung auf die Bereiche Lehre, Forschung und Verwaltung zu erwarten.

**Lehre 4.0:** Derzeit dominiert noch die klassische Unterrichtsform one-to-many an den Hochschulen. Das große Interesse am Angebot der Massive Open Online Courses (MOOCs) an der Stanford University hat aber gezeigt, dass sich Lehrformate durch die Digitalisierung verändern.

Die Digitalisierung entmenschlicht dabei nicht, sondern sie entlastet die Lehrenden und die Lernenden durch einen Fokus auf die Nutzer\*innen. Studieninhalte können stärker auf die Fähigkeiten und Interessen der einzelnen Studierenden zugeschnitten werden; es findet ein Fördern anstatt ein Selektieren durch den Einsatz von Lernplattformen statt. Inhalte können zeit- und ortsunabhängig bearbeitet werden. Den Lehrenden erleichtert die Digitalisierung eine Wiederverwertung der erstellten Inhalte und ermöglicht zudem eine Kommerzialisierung. Dadurch bleibt mehr Zeit für den persönlichen Kontakt mit den Lernenden und für das Eingehen auf persönliche Probleme oder Beratungen zur beruflichen Zukunft. Lernplattformen ermöglichen zudem eine zeitnahe Fortschrittskontrolle, können Wettbewerbssituationen schaffen und bieten durch die direkte Anwendung des Gelernten einen hohen Motivationsfaktor. Analytics bieten den Lehrenden darüber hinaus Informationen zum Lernerfolg, zum Lernzeitpunkt oder zu Problembereichen.

**Forschung 4.0:** Big Data verändert ganze Forschungsrichtungen und die Art, wie geforscht wird. In den Wirtschaftswissenschaften gewinnen beispielsweise durch die Verfügbarkeit großer Datenmengen empirische Studien und Methoden eine größere Bedeutung. Die Digitalisierung verändert



**Prof. Dr. Dr. h. c. mult. August-Wilhelm Scheer**  
ist Geschäftsführer der Scheer Holding GmbH und ehemaliger Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik an der Universität des Saarlandes.

auf diese Weise nicht nur die Werkzeuge, mit denen Forscher\*innen arbeiten, sondern auch ganze Methoden und Ausrichtungen von Disziplinen. In der wissenschaftlichen Community besteht zudem ein höherer Druck, sich frühzeitig mit der Digitalisierung zu beschäftigen. Systeme wie Research Gate, wo die Forscher\*innen Ergebnisse einstellen können, ermöglichen auch ein umgehendes Feedback von anderen Forscher\*innen.

**Verwaltung 4.0:** Die bereits vorhandene Digitalisierung administrativer Funktionen in den Universitäten kann durch Informationssysteme in der Forschung, Lernplattformen und Software zur Erkennung von Plagiaten sowie Projektmanagementsysteme, digitale Bibliotheken, Self-Services oder einen digitalen Campus erweitert werden.

Das Ressourcenmanagement wird häufig durch Standardsoftware großer IT-Dienstleister dominiert. Große Anbieter bieten mehr Sicherheit für die Weiterentwicklung und verfügen über die Infrastruktur für Cloud-Lösungen, so zum Beispiel für Reisekostenabrechnungen oder für das Recruiting. Es ist sinnvoll, für das Campusmanagement ebenfalls große Anbieter zu wählen, die ein ganzes IT-Ökosystem aus Berater\*innen umfassen. Das hat den Vorteil, dass das Campusmanagement direkt mit den Systemen aus dem Ressourcenmanagement integriert werden kann. Ein wichtiger Faktor ist zudem die Offenheit der Plattform- und der Netzarchitektur, um alle Stakeholder einbinden zu können. Das sind nicht nur die Studierenden, sondern auch andere Universitäten, Unternehmen der Wirtschaft und weitere öffentliche Institutionen.

Freie Kapazitäten in den Rechenzentren der Universitäten machen häufig auch Open-Source-Lösungen interessant, weil sie günstig und flexibel anpassbar sind. Für den Aufbau einer einheitlichen Systemlandschaft im Rahmen einer Digitalisierungsstrategie ist der Einsatz aber nicht unbedingt förderlich. Das ist, neben der mangelnden Betreuung, auch ein weiterer Grund, warum Unternehmen der privaten Wirtschaft eher darauf verzichten. ■



## Wie kann die Digitalisierung an den Universitäten umgesetzt werden?

Mit dieser Frage setzten sich die an der Diskussion beteiligten CIOs auseinander. Dabei ist die Einbindung der Nutzer\*innen für alle Beteiligten ein zentrales Element. Darüber hinaus müssen sich die Universitäten über Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung im Klaren sein. Professionelle Projekt- und Prozessmanagementstrukturen gehören ebenso dazu wie Expert\*innen und Weiterbildungskonzepte.

### **Dr. Simone Rehm, Prorektorin IT und CIO der Universität Stuttgart**

Digitalisierung ist gewissermaßen mit Automatisierung zu übersetzen oder auch gleichzusetzen. Durch Automatisierung können relativ einfach und schnell Effizienzgewinne erzielt werden. Ein Einsatz lohnt sich am meisten dort, wo Prozesse gleichartig sind. In den Universitäten betrifft das besonders den Bereich der Verwaltung und deren Prozesse, die Bereiche Forschung und Lehre allerdings nur eingeschränkt. Betont werden muss, dass die Digitalisierung keinen Angriff auf die Hochschulen darstellt. Das muss den Betroffenen klar vermittelt werden, damit niemand verunsichert wird oder Ängste entstehen. Unter dem Change-Management-Aspekt ist es wichtig, die Vorteile der Digitalisierung für die Beteiligten herauszustellen.

Für die erfolgreiche Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen an den Universitäten sind Schulungs- und Trainingsveranstaltungen für Projektmanagement in der Verwaltung von großer Bedeutung. Ein weiterer Organisationshebel für die erfolgreiche Einführung von IT-Projekten ist ein Prozessmanagement, das als Kernkompetenz begriffen wird. Mit seinen über Abteilungsgrenzen hinweg gestalteten Workflows ist es das Gegenteil des bisherigen Silodenkens.

Die Akquise oder das Halten von qualifiziertem Personal ist eine extrem große Herausforderung für die Digitalisierungsstrategie der Universitäten, besonders wenn sie sich in großen Ballungsräumen oder Industriezentren befinden. Die Weiterbildung fachfremder Quereinsteiger\*innen und die duale Ausbildung in den Informatikberufen können Ansätze darstellen, dieser Herausforderung zu begegnen.

### **Dr. Andrea Bör, Kanzlerin der Freien Universität Berlin**

In der Vergangenheit wurden IT-Strategien ganz klassisch aus den Rechenzentren heraus angestoßen und gesteuert. Eine Digitalisierungsstrategie hingegen wird von den Hochschulleitungen initiiert und bezieht sowohl Studierende als auch Lehrende mit ein. Das entscheidende Moment der Digitalisierung ist hier also der Mensch.

Bei weiterer Betrachtung der Strategie muss über die Grenzen der eigenen Universität hinaus auf gesamtdeutscher Ebene geprüft werden, was die deutsche Hochschullandschaft an Gesamt-IT-Unterstützung benötigt. Optimierungen dürfen nicht zu klein gedacht werden. Enorm hilfreich wäre ein deutschlandweites System, das den Universitäten die gesamten Studierendendaten analysiert und selbstständig



**Die Podiumsteilnehmer\*innen (v.l.n.r., mittleres Foto):** Dr. Michael Brüwer, Leiter des IT-Service-Zentrums und Mitglied im CIO-Gremium der Universität Basel; Dr. Simone Rehm, Prorektorin IT und CIO der Universität Stuttgart; Dr. Markus von der Heyde, vdH-IT; Dr. Andrea Bör, Kanzlerin der Freien Universität Berlin; Dr. Hans Pongratz, Vizepräsident für IT-Systeme und CIO der TU München

eine bestmögliche Verteilung der Studierenden nach Kundenwünschen und Ortspräferenzen vornimmt.

Für die zukünftige Umsetzung der Digitalisierung an den Hochschulen brauchen wir Fachkräfte. Die Freie Universität Berlin hat ca. 100 Auszubildende, davon allein 20 in der IT, was deren Stellenwert unterstreicht. Duale Ausbildungsprofile ergänzen das Portfolio. Ein weiterer Faktor für die Umsetzung zukünftiger Digitalisierungsprojekte ist die Vorbereitung und Weiterbildung aller Mitglieder der Universität. Die Einbindung des Weiterbildungszentrums der Universität spielt hierfür, basierend auf bisherigen Erfahrungen, eine große Rolle.

#### **Dr. Michael Brüwer, Leiter des IT-Service-Zentrums und Mitglied im CIO-Gremium der Universität Basel**

Ein Aspekt, der bei einer Diskussion zum digitalen Wandel angesprochen werden muss, ist das Thema Open Science, das in kommenden Jahren einen weitaus prominenteren Teil der Digitalisierungsdebatte einnehmen wird. Open Science erfordert aber zunächst einen Kulturwandel in den Universitäten und Hochschulen. Dass Forschende ihre Rohdaten veröffentlichen, und zwar in einer Art und Weise sowie in einer Qualität, dass jemand anderes etwas damit anfangen kann, erfordert einen Change of Mind bei vielen Beteiligten. Jüngere Forschende haben diesen Ansatz allerdings bereits gut verinnerlicht, wohl auch aufgrund des Wunsches, der Gesellschaft etwas zurückzugeben.

Die Verlässlichkeit der Prozesse ist für die Umsetzung der Digitalisierung unbedingt notwendig. Das Vorhandensein verlässlicher Prozesse geht einher mit verlässlichen Verwaltungsinfrastrukturen und einer verlässlichen IT-Infrastruktur. Außerdem ist es wichtig, dass sich die Hochschulen auch mit IT-Service-Management sowie mit einem professionellen Projektmanagement beschäftigen. Klar ist jedoch ebenso: Prozesse sind wichtig, aber die Menschen und ihre Interaktionen sind wichtiger.

Nicht selten folgt auf die Freude über den Nutzen der eingeführten IT-Projekte auch die Erkenntnis, dass mit dem Betrieb weiterhin Kosten verbunden sind. Aus diesem Grund muss es bereits zum Projektstart Überlegungen geben, wie neben der Finanzierung der Umsetzung auch der Betrieb des geplanten Systems gewährleistet werden kann.

#### **Dr. Hans Pongratz, Vizepräsident für IT-Systeme und CIO der TU München**

Digitalisierung an Hochschulen bedeutet heute bereits wesentlich mehr als die reine Datenerfassung. Die Vernetzung der Daten steht immer mehr im Fokus. Die Situation unterscheidet sich allerdings von Hochschule zu Hochschule je nach Umsetzungsstand und Verknüpfung von IT- und Digitalisierungsstrategie.

Wir müssen bei der Umsetzung der Digitalisierung die Nutzer\*innen in den Mittelpunkt stellen und nicht mehr in Fachabteilungssilos denken. Was benötigt das Individuum? Wie kann die Digitalisierung Spitzenforschung ermöglichen und ein Studium unterstützen, damit am Ende spannende Ergebnisse oder ein sehr guter Abschluss herauskommen?

Die Einbindung der Kanzler\*innen in Sitzungen und Gremien der IT ist daher von großer Bedeutung – einerseits für die Abstimmung und das Vorantreiben der Umsetzung, andererseits aber auch, weil die Anschaffung und der Betrieb von IT immer teurer werden. Das gilt umso stärker, je mehr Funktionalitäten die Systeme erfüllen bzw. je mehr Prozesse sie abbilden sollen. Aus diesem Grund spielt auch die Einbindung der betroffenen Mitarbeiter\*innen eine große Rolle. Sie kennen die Prozesse und Anforderungen am besten und können damit wichtigen Input bei der Konzeption der Systeme und der neuen Arbeitsabläufe liefern. ■

# Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die Universitäten Deutschlands

Erkenntnisse aus den Vorträgen, Podiumsdiskussionen und Workshops der  
61. Kanzlerjahrestagung | Eine Betrachtung aus Sicht der Universitätskanzler\*innen

**Stand. Herausforderungen. Chancen.** Dass die Digitalisierung unumgänglich ist, darüber herrscht Einigkeit bei den Besucher\*innen der Tagung. Nicht ganz eindeutig abzugrenzen ist allerdings, was unter dem Begriff Digitalisierung zu verstehen ist. Zum einen handelt es sich dabei um die Abdeckung und Versorgung der Gesellschaft mit Breitband-Internet, beispielsweise mittels Glasfaser oder mobiler Datenverbindungen. Einigkeit besteht jedoch darüber, dass dieser Ansatz deutlich zu kurz greift. Die Digitalisierung an den Universitäten umfasst zum Beispiel die Dezentralisierung von Aufgaben, etwa in den Bibliotheken, den Mensen und der Studierendenverwaltung durch Self-Services. Campus-Managementsysteme zur Studierendenverwaltung und Enterprise-Resource-Planning-Systeme (ERP) kommen in der Hochschuladministration in unterschiedlich großem Umfang zum Einsatz und sind ebenfalls Bestandteil der Digitalisierung. Das gilt auch für elektronische Akten oder E-Recruitment-Systeme. Die Motivation für Digitalisierungsprojekte, wie die Umstellung bzw. Einführung bestimmter IT-Systeme, kann dabei durchaus extern bedingt sein, beispielsweise aufgrund technischer und rechtlicher Anforderungen oder aufgrund gesellschaftlicher Notwendigkeiten.

Ein Modernisierungszwang für klassische Bildungs- bzw. Präsenzeinrichtungen wie Universitäten ist mittlerweile nicht mehr von der Hand zu weisen, der Trend zu Lehrangeboten wie Massive Online Open Courses (MOOCs) oder internationalen, virtuellen Forschergruppen bestätigen diesen Umstand. Es besteht die Chance, die Universitäten als Wegbereiter der Digitalisierung und damit als Schrittmacher dieser gesamtgesellschaftlichen Herausforderung weiterzuentwickeln. Deutschlands Anspruch als internationaler Wissenschaftsstandort und Innovationsland kann ohne eine Fortführung oder den Ausbau der Digitalisierung der Universitäten nicht gelingen.

Die Auswirkungen der Digitalisierung betreffen an den Universitäten alle Kernabläufe wie Lehre und Forschung, das Campus- sowie das Ressourcenmanagement. Der zunehmende Einsatz von IT dient der Unterstützung der Menschen bei der Aufgabenerledigung. Aus diesem Grund müssen die Nutzer\*innen im Mittelpunkt von Digitalisierungsansätzen stehen, seien es nun Forschende, Studierende oder Mitarbeitende. Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund der Anforderungen der Generation Y, also der sogenannten Millennials. Deren Anforderungen an die Universitäten unterscheiden sich von denen der vorherigen Generationen X und Babyboomer zum Teil erheblich. In der Folge entsteht ein größerer Zwang zur Umsetzung von Self-Services und Dezentralisierung; die Millennials wollen zeit- und ortsunabhängig forschen, studieren und auch arbeiten, fordern also insgesamt eine höhere Flexibilität.

Die Digitalisierung wird zu Änderungen des Leistungsspektrums der Universitäten führen, was Umstrukturierung von Arbeitsabläufen zur Folge hat. Mittels der Digitalisierungsmaßnahmen kann eine bessere Adressierung der Kundenanforderungen von Forschenden, Studierenden und Mitarbeitenden durch einen optimierten Zuschnitt individueller Angebote und Self-Services erreicht werden. Die Digitalisierung bietet Möglichkeiten für eine stärkere Vernetzung von Wissenschaftler\*innen und Studierenden und damit mehr orts- und zeitunabhängige Kooperationsmöglichkeiten und Wissenstransfers. In der Lehre können Verbünde bei Lehrangeboten freie Kapazitäten bei Lehrenden schaffen und eine mehrfache Verwendung der erstellten Materialien ermöglichen. Mitarbeiter\*innen in der Administration können individualisierte Arbeitsflächen und -umgebungen erhalten; bestimmte Arbeitsschritte können automatisiert im Hintergrund ablaufen. Beide Ansätze bieten Potenziale für Arbeitserleichterungen, Produktivitäts- und Qualitätssteigerungen. Erreicht wird dies durch transparentere und eindeutiger Prozesse, da die eingesetzten Softwarelösungen regelbasiert arbeiten und Medienbrüche vermieden werden. Allerdings wird noch darüber zu diskutieren sein, in welchem Ausmaß zukünftig eine Durchmischung von Präsenz- und Digitalangeboten für das Leistungsspektrum stattfindet.

**Umsetzung gestalten.** Für die Umsetzung der Maßnahmen an sich ist ein strukturiertes Vorgehen mit einer langfristigen Strategie erforderlich, um nicht Gefahr zu laufen, Insellösungen zu schaffen, die nicht in das Gesamtsystem integriert werden können. Hierfür muss der Umfang des Projektes kritisch hinterfragt werden. Je nach Ausgangslage sind umfassende Lösungen, die zunehmend komplexer und aufwendiger werden, mit den vorhandenen Ressourcen nicht ohne Schwierigkeiten umsetzbar. Eine Entscheidung für den Einsatz bestimmter Systeme sollte nicht ausschließlich auf Basis der Kosten des Projektes getroffen werden. Der Funktionsumfang, die Möglichkeit der Einbindung von Schnittstellen und der Support bei Fehlern oder Hilfestellungen durch den Anbieter sind ebenfalls zu berücksichtigen. Der Sicherheitsaspekt spielt beim zunehmenden Einsatz der IT und dem Umgang mit sensiblen Forschungs- und Personaldaten natürlich ebenso eine wichtige Rolle. Zusätzlich zu datenschutzrechtlichen Anforderungen müssen sich die Universitäten auch vor Cyberangriffen schützen, von denen bereits heute eine reale Gefahr ausgeht. Abwehrmechanismen sind häufig nur temporärer Natur. Hacker\*innen und Sicherheitsfachleute befinden sich in einem Zustand ständiger Angriffe und Abwehrmaßnahmen. Bedacht werden müssen auch Probleme praktischer Natur, beispielsweise im Zusammenhang mit dem Lizenzmanagement von Softwarelösungen.



# Digitalisierung

20. – 22. September 2018

Auch wenn Change-Projekte in den Administrationen der Universitäten mittlerweile keine Selten- geschweige denn Neuheiten mehr sind, stellt die Digitalisierung eine neue Art von Herausforderung für die Mitarbeiter\*innen dar. Daher ist ein durchgängiger Change-Management-Prozess sinnvoll und je nach Projektumfang auch erforderlich. Ein derartiger Prozess beginnt nicht erst bei der Implementierung, sondern bereits bei der Vorbereitung und bezieht Nutzer\*innen aus den Fachabteilungen ein. Von großer Bedeutung für die Umsetzung der Digitalisierungsprojekte ist ein Austausch von Best Practices. Das gilt insbesondere für Standards von Daten und der Datenqualität. Im Hinblick auf die Überwindung von Grenzen zwischen Einrichtungen und gegebenenfalls sogar über Ländergrenzen hinweg sind derartige Standards entscheidend. Die Sicherstellung einer umfassenden Verfügbarkeit relevanter Daten ermöglicht überhaupt erst Kooperationen bei Hochleistungsrecheneinheiten oder Bibliotheken sowie beim Open Access.

Eine Einbindung von Mitarbeiter\*innen muss für erfolgreiche Digitalisierungsprojekte möglichst früh und abhängig von der Arbeitsebene und des Umfangs des Zugriffs auf die neuen Systeme erfolgen. Nicht selten ist eine Einführung oder Umgestaltung vorhandener Arbeitsabläufe und Prozesse erforderlich. Aber genau dieser Punkt ist für die Administrationen von Universitäten nicht trivial, stellen Prozesse schließlich eine massive Abkehr von der bisherigen, auf Arbeitsschritte bezogenen Denkweise dar. Für die Umsetzung ist eine Abwägung über den Umfang der Systeme dringend notwendig. Ein idealer Zuschnitt und maximale Anpassbarkeit der neuen Lösung auf die eigene Hochschule stehen dabei im Gegensatz zu einer bewussten Eingrenzung des Funktionsumfangs, um Anpassungs- und Folgekosten kontrollierbarer zu gestalten.

Nach einer erfolgreichen Implementierung kann es für die Mitarbeiter\*innen in den Administrationen zu Herausforderungen kommen. Rationalisierung durch Automatisierungen oder erhöhte Anforderungen an das Arbeitsaufkommen führen mitunter zur Verunsicherung von Mitarbeiter\*innen. Verunsicherungen können auch aufgrund einer Änderung der Art der Arbeitsbelastung oder aufgrund eines nicht direkt erkennbaren Nutzens erfolgen, was jeweils zu einer negativen Einschätzung der Projekte führt. Zur Sicherstellung des Commitments ist

aus diesem Grund eine hohe Transparenz und ein Zugriff aller betroffenen Nutzer\*innen auf Schnittstellen der Hochschul-IT notwendig. Zudem wird es ohne eine entsprechend positive Einstellung der Hochschulleitungen und Kanzler\*innen als Promotoren häufig ohnehin nicht gelingen, derartige Projekte erfolgreich anzustoßen und durchzuführen.

Wird eine interne Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen angestrebt, ist dafür entsprechende Expertise in der Hochschule erforderlich. An dieser Stelle kann es aufgrund der großen Konkurrenz für Hochschulen am Arbeitsmarkt, je nach Ort oder geografischer Lage, fast unmöglich sein, entsprechende Fachkräfte zu akquirieren. Die Universitäten stehen im Zuge der Digitalisierung mit deutschen oder internationalen Unternehmen im Wettbewerb um die notwendigen Fachkräfte. Die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten in den Universitäten kann massive Einschränkungen erfahren, wenn gut ausgebildete Mitarbeiter\*innen auf hoch dotierte Stellen außerhalb der Hochschulen wechseln oder extern aufgrund von Gehaltsniveaus der IT-Branche nicht zu akquirieren sind. Ansätze, qualifiziertes Personal der Universitäten zu halten oder neue Mitarbeiter zu akquirieren, können in der Stärkung der betrieblichen Ausbildung von IT-Fachkräften direkt an den Universitäten gesehen werden. Weitere Möglichkeiten bieten die Akquise von Quereinsteiger\*innen und Personalentwicklungskonzepte, die gezielt auf die Anforderungen der Digitalisierung und deren Umsetzung an den Universitäten zugeschnitten sein müssen.

Abschließend soll noch einmal der Begriff der Digitalisierung aufgegriffen werden. Trotz Beispielen und Ausführungen zu Voraussetzungen, Potenzialen und Herausforderungen in Zusammenhang mit den Projekten und Maßnahmen der Universitäten muss angemerkt werden, dass die Unterstützung bei der Arbeitserledigung im Grunde genommen noch keine vollständige „digitale Transformation“ und damit auch keine „echte“ Digitalisierung ist. Einer „echten“ digitalen Transformation werden sich die Universitäten durch den zunehmenden Einsatz von IT-Systemen zur Automatisierung von Arbeitsschritten weiter annähern. Themen wie der flächendeckende Einsatz von künstlicher Intelligenz und maschinelles Lernen werden dazu beitragen, die Universitäten in Zukunft noch digitaler zu gestalten und die Hochschulleitungen in den kommenden Jahren beschäftigen. ■

# Stand der Digitalisierung an deutschen Universitäten

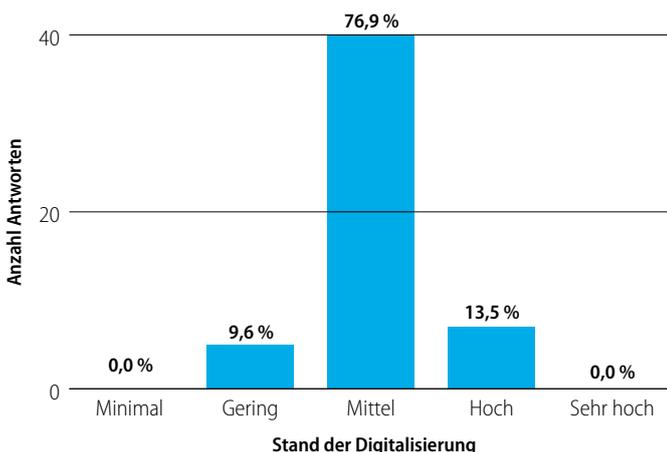
Eine Auswertung der Studie Digitalisierung

| Von Robert Gesing, Lukas Hoffmann und Benedikt Schneider

Digitalisierung ist an den deutschen Universitäten seit vielen Jahren eine Daueraufgabe. Unter diesem Schlagwort rückt das Thema jedoch verstärkt in den Fokus. Die Möglichkeiten der digitalen Technologien haben immer mehr Einfluss auf das Leben vieler Menschen und prägen zunehmend das tägliche Miteinander. Somit ist die Erwartungshaltung der Studierenden und Mitarbeitenden der Universitäten an die Digitalisierung immer größer. Es gibt kein Patentrezept zur Digitalisierung einer Universität, daher ist der Erfahrungsaustausch und die Kooperation zwischen den Universitäten umso wichtiger. Im Kontext der Kanzlerjahrestagung 2018 an der Universität des Saarlandes (UdS), die sich dem Thema Digitalisierung widmete, führte die UdS eine Umfrage zum Stand der Digitalisierung an deutschen Universitäten durch. Ziel der Umfrage war, den Teilnehmenden der Kanzlerjahrestagung einen Überblick zu geben, wie andere Universitäten an das Thema Digitalisierung herangehen, wie deren Governancestrukturen aussehen und welche Prioritäten gesetzt werden. Zusätzlich wurde erfragt, ob es an den jeweiligen Universitäten Leuchtturmprojekte oder Best Practices zur Digitalisierung gibt, welche die Befragten mit anderen Universitäten teilen möchten.

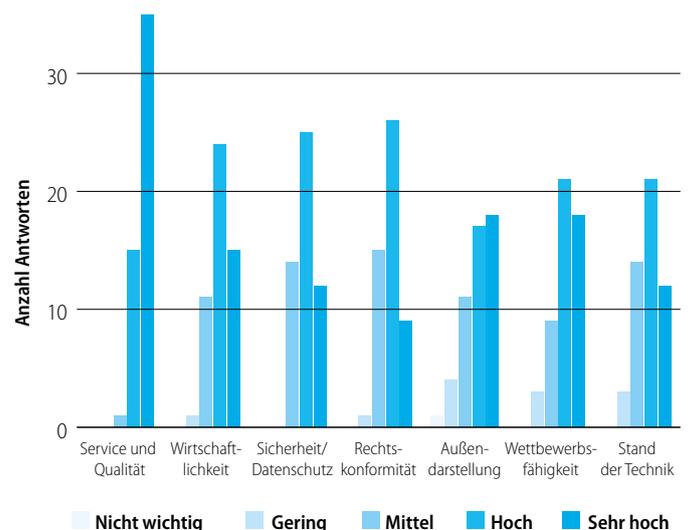
Die Rückläuferquote der Umfrage war mit 61,2 Prozent erfreulich hoch. Die große Beteiligung an der Umfrage zeigt einerseits ein großes Interesse an der Thematik und gewährleistet andererseits einen validen Einblick in den Stand der Digitalisierung deutscher Universitäten. An der Umfrage beteiligten sich Universitäten aller Größenordnungen, sowohl gemessen an der Anzahl der Mitarbeitenden als auch an den Studierendenzahlen. Geografisch betrachtet, beteiligten sich an der bundesweiten Umfrage Universitäten aus 15 Bundesländern.

## Wie schätzen Sie den Stand der Digitalisierung an Ihrer Universität ein?



Für die Antwort auf die Frage nach dem Stand der Digitalisierung haben wir nach objektiven Kriterien gesucht. Was macht eine digitale Universität aus und ab wann hat eine Universität einen hohen oder sehr hohen Digitalisierungsstand? Im Rahmen der Umfrage wurde eine Zusammenstellung wesentlicher Digitalisierungsprojekte vorgenommen und die Universitäten wurden nach deren Umsetzungsstand gefragt. Der sich aus der Umfrage ergebende Umsetzungsstand der einzelnen Maßnahmen ist zunächst als Indikator und nicht als eindeutige Aussage für den Digitalisierungsstand der Universitäten zu interpretieren. Die Erarbeitung valider Kriterien zur Definition eines Digitalisierungsstandes waren nicht Ziel der Studie, vielmehr war die eigene Einschätzung der Kanzler\*innen zum gesamtuniversitären Digitalisierungsgrad von Interesse. Dabei teilten zwei Drittel der Befragten die Einschätzung, die eigene Universität weise einen mittleren Digitalisierungsstand auf. Nur 13,5 Prozent schätzten den Digitalisierungsgrad ihrer Universität als hoch ein und fast 10 Prozent schätzten selbigen als gering ein.

## Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Gründe und Ziele für die Digitalisierung?



Wir haben die Beweggründe zu einzelnen Aspekten der Digitalisierung abgefragt. Differenziert wurde hierbei nach Service und Qualität, Wirtschaftlichkeit, Sicherheit und Datenschutz, Rechtskonformität, Außendarstellung, Wettbewerbsfähigkeit sowie dem Wunsch, dem aktuellen Stand der Technik zu entsprechen. Die Umfrage liefert vor dem Hintergrund der Beantwortung durch Kanzler\*innen ein überraschendes Ergebnis.

## UMFRAGEDATEN

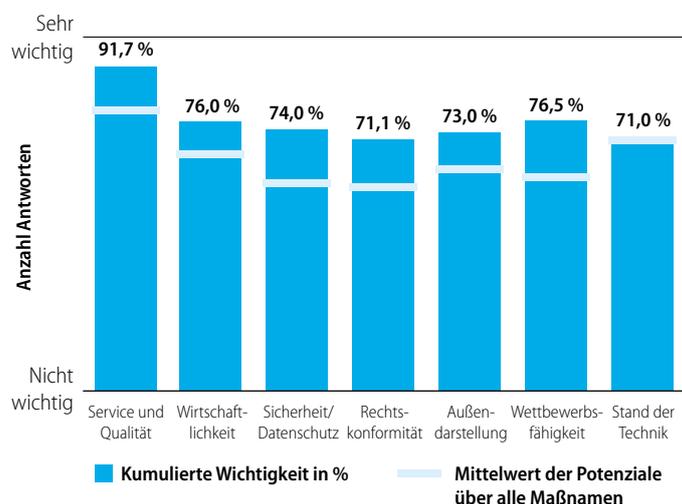
Erhebungszeitraum	16.03.2018 bis 15.08.2018
Teilnahmezahlen	52 von 85 deutschen Universitäten
Rücklaufquote	61,2 %
Art der Umfrage	Online-Fragebogen
Anzahl der Kategorien	6
Anzahl der Fragen	82

Anders als manche vermutet hätten, haben die Kanzler\*innen nicht die Aspekte der Wirtschaftlichkeit und Rechtskonformität in den Vordergrund gestellt, sondern die eindeutige Priorität der Digitalisierung in den Ausbau von Service und Qualität gelegt. An zweiter Stelle wurde die Wettbewerbsfähigkeit als Ziel der Digitalisierung genannt. Offenbar überlagert das Bewusstsein des Wettbewerbs um Studierende und motiviertes Personal wirtschaftliche und rechtliche Notwendigkeiten.

Insbesondere im Hinblick auf die zahlreichen Vorgaben der Legislative zur rechtlichen Verankerung der Digitalisierung (E-Governmentgesetze, E-Rechnungsgesetz) und der Reformierung des Datenschutzes hat die teils geringe Priorisierung der Rechtskonformität überrascht. Ein wichtiger Teil der Rechtskonformität, jedoch auch eigene Aspekte sind die IT-Sicherheit und der Datenschutz. Diese werden zwar insgesamt als wichtige Ziele der Digitalisierung gesehen, jedoch haben wir im Zuge der neuen Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) und der Sensibilisierung der Öffentlichkeit zu diesem Thema eine höhere Bewertung erwartet. Weniger inhaltliche Argumente wie „auf dem Stand der Technik zu sein“ spielten für die Universitäten eher eine nachgelagerte Rolle.

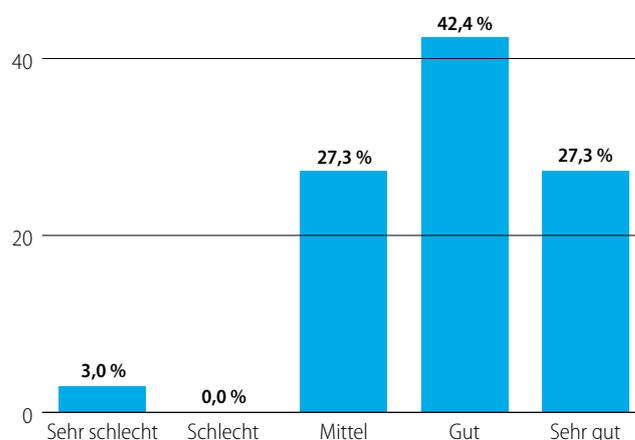
Neben der Wichtigkeit der verschiedenen Aspekte haben wir bei jeder Digitalisierungsmaßnahme auch das Potenzial dieser Maßnahme für die Erreichung der Digitalisierungsziele abgefragt. Den Digitalisierungsmaßnahmen wird zusammengenommen ein sehr hohes Potenzial zur Steigerung von Service und Qualität zugemessen. Auch die Potenziale im Hinblick auf die weiteren Ziele orientieren sich an den Prioritäten der Kanzler\*innen.

### Kumulierte Werte der Digitalisierungsgründe



Die Digitalisierung bedarf der Koordination und Steuerung, die wiederum entsprechender Strukturen bedürfen. Aus diesem Grund wurden im Rahmen der Umfrage zum Stand der Digitalisierung auch die vorhandenen beziehungsweise geplanten Governancestrukturen erfragt.

### Wie beurteilen Sie die bisherigen Erfahrungen mit Ihrer CIO-Struktur?



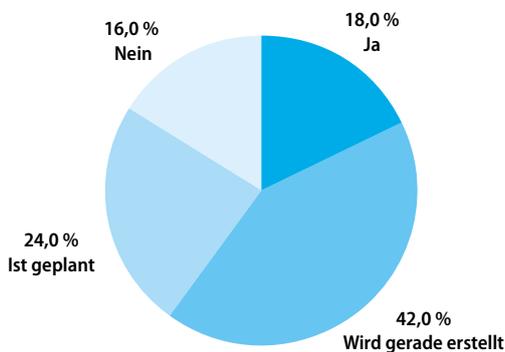
Über eine/n Chief Information Officer (CIO) verfügen 68 Prozent der Universitäten. Lediglich weitere 4 Prozent der Befragten planen, eine/n CIO in Zukunft einzusetzen. Während einerseits nur wenige Universitäten ohne CIO hier einen Bedarf erkennen, zeigt die organisatorische Einbindung der Universitäten mit CIO die zugemessene Bedeutung. Der/die CIO beziehungsweise das CIO-Gremium ist meist in der Leitung der Universitäten verortet beziehungsweise der Universitätsleitung direkt zugeordnet. Nur 17,6 Prozent der CIOs leiten in Personalunion das jeweilige Rechenzentrum.

Zur Bewältigung der vielschichtigen Aufgaben der CIOs steht diesen mehrheitlich kein eigenes Personal oder nur ein kleines Team (bis 2,5 Vollzeitäquivalente) zur Verfügung. Lediglich in 21,4 Prozent der Fälle stehen der/dem CIO mehr als 10 Vollzeitäquivalente zur Verfügung, was dann wesentlich aus der Leitung des Rechenzentrums in Personalunion resultiert. Die Aufgaben der CIOs werden wohl eher im Strategischen gesehen und weniger im operativen Alltagsgeschäft. Die Verantwortung für die Digitalisierung wird organisatorisch überwiegend auf Ebene der Universitätsleitung oder dieser direkt zugeordneten Personen beziehungsweise Einheiten wahrgenommen. Die Digitalisierung kann somit als Herausforderung der gesamten Universität und nicht nur als Aufgabe einzelner Bereiche verstanden werden.

Die überwiegende Mehrheit der Universitäten mit CIO sind mit ihrer CIO-Struktur zufrieden. Bisherige Erfahrungen wurden meist mit gut bis sehr gut bewertet.

Speziell für die Thematik der Digitalisierung haben über 60 Prozent der Universitäten eine\*n Digitalisierungsbeauftragte\*n ernannt oder planen

## Gibt es an Ihrer Universität eine ausformulierte Digitalisierungsstrategie?



dies. Das verdeutlicht einmal mehr den konkreten Willen der Universitäten zu einer verstärkten und strategischen Digitalisierung. Die eigene Funktion des/der Digitalisierungsbeauftragten gibt dem Thema eine zusätzliche Gewichtung, zumal diese Funktion mehrheitlich der Universitätsleitung zugeordnet wurde.

Um die Ziele und Wege der Digitalisierung abzustimmen, werden häufig Digitalisierungsstrategien erstellt. 60 Prozent der befragten Universitäten haben eine Digitalisierungsstrategie (18 Prozent) oder verfassen gerade eine solche (42 Prozent). Weitere 24 Prozent der Universitäten planen, in Zukunft eine Digitalisierungsstrategie zu erarbeiten. Nur 16 Prozent der Universitäten werden auf die Erstellung einer Digitalisierungsstrategie verzichten. Es wird von der weit überwiegenden Mehrheit der Universitäten die Notwendigkeit gesehen, über eine solche Strategie zur Festlegung der Ziele und Maßnahmen zu verfügen!

Den Universitäten ist die Sicherheit im digitalen Zeitalter sehr wichtig. So sind im Bereich der IT-Sicherheit größtenteils entsprechende Strukturen etabliert. Schon 70,6 Prozent der Universitäten haben eine/n IT-Sicherheitsbeauftragte\*n und in weiteren 21,6 Prozent der Universitäten wird dies beabsichtigt. IT-Sicherheitskonzepte wurden von 28,6 Prozent der Universitäten erstellt und weitere 69,4 Prozent befinden sich im Erstellungsprozess beziehungsweise in der Planungsphase. Lediglich zwei Prozent der Universitäten planen, auf ein IT-Sicherheitskonzept zu verzichten. Dies verdeutlicht, dass IT-Sicherheit sehr ernst genommen wird und die Universitäten sehr strukturiert vorgehen.

Die Umsetzung der Digitalisierungsprojekte verläuft in Abhängigkeit von der jeweiligen Ausgangssituation, den internen Anforderungen und deren Priorisierung sehr unterschiedlich. Ein Ziel der Umfrage zum Stand der Digitalisierung war, den Universitäten einen Einblick über die Prioritäten und Projekte anderer Universitäten zu geben. So wurde anhand von ausgewählten Digitalisierungsmaßnahmen der Stand der Digitalisierung, dessen geschätztes Potenzial und die Priorisierung der vorab ausgewählten Maßnahmen erfragt. Zur Priorisierung dieser Maßnahmen wurden die Kanzler\*innen gebeten, selbige in eine Reihenfolge zu bringen. Eine Priorisierung von 100 Prozentpunkten würde eine Maßnahme erreichen, der von allen Kanzler\*innen die erste Priorität gegeben worden wäre. Umgekehrt würde eine Maßnahme eine Priorisierung von Null Prozentpunkten erreichen, der alle Kanzler\*innen die geringste Priorität gegeben hätten.

Die höchste Priorisierung haben Digitalisierungsmaßnahmen zur Studierenden- und Prüfungsverwaltung. Dies kann auf die Umbrüche im Markt der Campus-Management-Software zurückgeführt werden, die wesentlich aus der Einstellung des Supports einer verbreiteten Software resultieren. Auch der Modernisierung des Identity- and Accessmanagementsystems (IAM) wird allgemein eine hohe Priorität zugewiesen, wobei 68 Prozent der Universitäten ein solches System im Einsatz haben. Die hohe Priorisierung kann damit erklärt werden, dass ein funktionierendes IAM Voraussetzung für die Umsetzung vieler anderer Digitalisierungsprojekte ist.

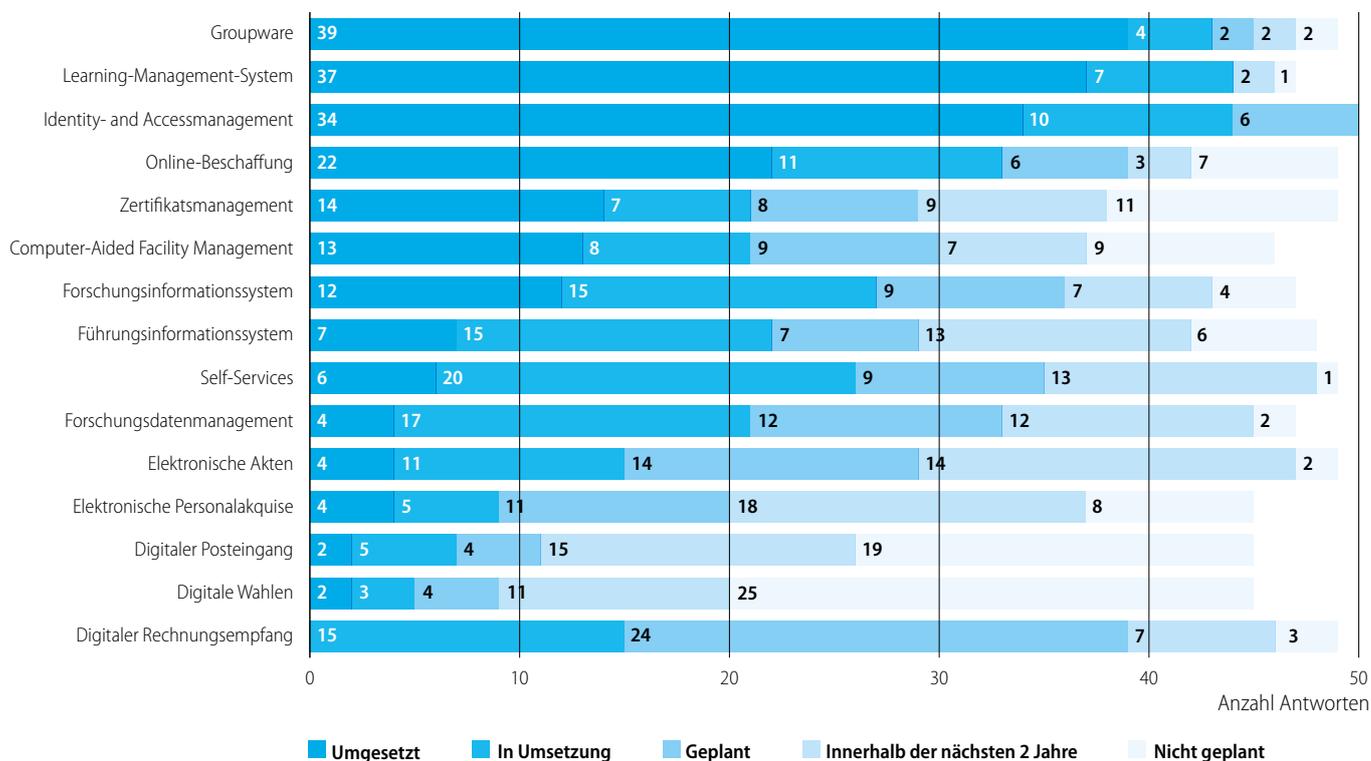
## Priorisierung der Maßnahmen (in Prozent)



Neben einem modernen Campus-Management-System wird auch die Forschungsunterstützung mit einem Forschungsinformationssystem und einem Forschungsdatenmanagement hoch priorisiert. Systeme für die allgemeine Verwaltung wie die Modernisierung des ERP Systems, Elektronische Akten, der digitale Rechnungsempfang und eine Online-Beschaffung liegen eher im Mittelfeld.

Anhand der Übersicht zum Umsetzungsstand der Digitalisierungsmaßnahmen ist ersichtlich, dass viele Maßnahmen umgesetzt sind und sich noch mehr Projekte in Umsetzung oder verschiedenen Planungsphasen befinden. Groupware- und IAM-Systeme sind als Basisdienste sehr weit etabliert. Insbesondere in der Beschaffung, die als ein typischer Prozess besonders durch die Digitalisierung profitiert, wird an 22 Universitäten ein Online-Beschaffungsprozess eingesetzt und in 11 weiteren Universitäten ist dieser in der Einführung. Die Self-Services werden zwar schon von ein paar Universitäten genutzt, jedoch noch nicht flächendeckend eingesetzt. Gerade im Hinblick auf

## Umsetzungsstand der Digitalisierungsmaßnahmen



die Potenziale für Service, Qualität und Wirtschaftlichkeit haben wir eine höhere Verbreitung erwartet, sehen jedoch viele Projekte in der Umsetzungsphase.

Bemerkenswert waren die Aussagen zu den Maßnahmen einer elektronischen Personalakquise, eines digitalen Posteingangs und eines digitalen Rechnungsempfangs. Hier lässt sich vermuten, dass die Intensität der Umsetzung und Planung noch deutlich zunehmen wird, insbesondere vor dem Hintergrund der rechtlichen Vorgaben. Dies gilt vor allem für den digitalen Rechnungsempfang, welcher in Zukunft für die Universitäten verpflichtend ist.

Learning-Management-Systeme werden zwar in 78,7 Prozent der Universitäten eingesetzt, jedoch verfügen nur 42,9 Prozent dieser Universitäten über ein zentrales System.

Auch wenn bereits viele Projekte umgesetzt sind, geben die Umfragedaten keine Aussage zur Nutzung der Systeme und zu deren technischem Stand. Am Beispiel des Identity-Management-Systems kann verdeutlicht werden, dass es zwar an den meisten Universitäten ein System zur Verwaltung und Autorisierung von Nutzenden gibt, diese Systeme jedoch unter Umständen nicht mit den gestiegenen Anforderungen der Digitalisierung kompatibel sind. Dennoch geben die Daten einen Anhaltspunkt und eine Diskussionsgrundlage, um mit Kolleg\*innen in den Austausch zu treten.

Die Umfrage hat die Governancestrukturen, Umsetzungsstände der Digitalisierungsmaßnahmen, die Prioritäten und die Einschätzung zum

Stand der Digitalisierung an den deutschen Universitäten aufgezeigt. Deutlich wurde noch einmal vor Augen geführt, dass die Digitalisierung eine große Herausforderung ist und kontinuierliche Arbeit bedeutet. Die notwendigen Investitionen sind eine große Belastung für die Haushalte der Universitäten. Es sind Förderprogramme des Bundes und der Länder für eine effektive Digitalisierung notwendig. Die Priorisierung der Digitalisierungsmaßnahmen durch die Universitäten und die Potenziale der Digitalisierung sorgen für einen Zuwachs an Service und Qualität sowie Wirtschaftlichkeit und sind somit nachhaltige Investitionen.

Es führt kein Weg an der Digitalisierung vorbei und daher müssen die Universitäten die besten Wege in die digitale Welt finden und diese stetig ausbauen. Die durchgeführte Umfrage soll unterstützen und auch zu Kooperationen und Austausch anregen.

Da die Digitalisierung die Universitäten in den kommenden Jahren und Jahrzehnten begleiten wird, wäre es spannend, die Entwicklung der Digitalisierung an den deutschen Universitäten weiterhin zu untersuchen und die hier vorgestellte Umfrage zu wiederholen.

Wir möchten den teilnehmenden Kanzler\*innen hier noch einmal danken und wünschen Ihnen allen weiterhin viel Erfolg bei der Digitalisierung. 🚀

**Robert Gesing** ist Leiter der Stabsstelle für Strategisches Controlling und Digitalisierung der Universität des Saarlandes.

**Lukas Hoffmann** und **Benedikt Schneider** sind Mitarbeiter der Stabsstelle für Strategisches Controlling und Digitalisierung der Universität des Saarlandes.

# Die 61. Kanzlerjahrestagung zu Gast in Saarbrücken

Rückblick des Präsidenten der Universität des Saarlandes Prof. Dr. Manfred Schmitt



**Prof. Dr. Manfred Schmitt**  
ist Präsident der Universität  
des Saarlandes.

## Die Universität des Saarlandes war nach 50 Jahren erneut Gastgeberin der Kanzlerjahrestagung: Das war kein Zufall.

Die diesjährige Kanzlerjahrestagung stand unter dem Leitthema „Digitalisierung“ und war hiermit geradezu prädestiniert, an der Universität des Saarlandes stattzufinden. Wir haben uns daher auch sehr gefreut, dass die Kanzler\*innen in diesem Jahr das Saarland als Austragungsort wählten. Die Universität des Saarlandes versteht sich als moderne, forschungsorientierte Campus-Universität mit einer ausgeprägt interdisziplinären Orientierung, einer intensiven Zusammenarbeit über Instituts-, Fächer- und Fakultätsgrenzen hinweg und einer über Jahre gewachsenen engen Kooperation mit den am Standort ansässigen außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Bundesweit gehört die Saar-Universität zu den mittelgroßen, Medizin führenden Hochschulen, deren Forschungsstärke sich aktuell u.a. in sieben laufenden Sonderforschungsbereichen, zwei internationalen Graduiertenkollegs sowie je einem Exzellenzcluster und einer Graduiertenschule in der Informatik manifestiert. International ausgewiesener Leuchtturmbereich ist die universitäre Informatik, die im Verbund mit der Computerlinguistik und der Psychologie eng angebunden ist an die beiden Max-Planck-Institute für Informatik und für Software-Systeme, an das Deutsche Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI) sowie das in Gründung befindliche CISPA/Helmholtz-Zentrum für Informationssicherheit.

Die Wahl der Saar-Universität als Veranstaltungsort für die diesjährige Kanzlerjahrestagung war somit kein Zufall, sondern unter dem Dachthema „Digitalisierung“ bewusst und auch sehr passend getroffen.

## Wie positioniert sich die Universität zum Thema Digitalisierung?

Die Universität hat unlängst eine umfassende Digitalisierungsstrategie verabschiedet, um im Sinne einer „Universität 4.0“ die digitale Transformation in den großen Bereichen von Forschung & Technologietransfer, Studium & Lehre und Verwaltung einzuleiten und die Saar-Universität zu einer zukunftsweisenden Einrichtung mit digitalen Angeboten für Studierende, Forschende und Beschäftigte weiterzuentwickeln. Die Digitalisierung soll hierbei einen Quantensprung in den großen Bereichen von Forschung, Lehre und Administration ermöglichen, ebenso wie eine zeitgemäße Weiterentwicklung der Serviceangebote und -leistungen für Studierende und Beschäftigte sowie Effizienzsteigerungen durch die Verbesserung von Prozessen und Anpassungen an geänderte gesetzliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Hierbei ist die Digitalisierung jedoch nicht nur in der initialen Phase der Implementierung mit einem erheblichen finanziellen Aufwand verbunden, sondern auch dauerhaft in Form von Lizenzkosten und Wartungsarbeiten im laufenden Betrieb; in den aktuellen Diskussionen rund um das Thema Digitalisierung sollte dies nicht vergessen werden.

## Exzellenz an der Universität des Saarlandes auch jenseits von Informatik, KI und Cyber-Security

Neben Informatik, künstlicher Intelligenz und IT-Sicherheit bestehen in den universitären Wissenschaftsbereichen von Medizin, Pharmazie, Lebenswissenschaften und Materialforschung hochkarätige Partnerschaften mit dem Helmholtz-Institut für Pharmazeutische Forschung Saarland (HIPS), dem Leibniz-Institut für Neue Materialien (INM), den Fraunhofer-Instituten für Biomedizinische Technik (IBMT) und für Zerstörungsfreie Prüfverfahren (IZFP) sowie dem Steinbeis Forschungszentrum für Materialforschung (MECS). In diesen interdisziplinären Forschungsverbänden liegt ein besonderer Fokus auf Zukunftsfeldern wie der Präzisionsmedizin, der systemmedizinischen Behandlung chronisch entzündlicher Erkrankungen, der Epigenetik und Bioinformatik menschlicher Erkrankungen unter Nutzung präklinischer und klinischer Krankheitsmodelle, der physikalischen Modellierung biologischer Systeme sowie der Erforschung und Entwicklung neuartiger Wirkstoffe und deren Transportsysteme sowie dem Design und der Optimierung maßgeschneiderter Zellfabriken. ■

# Digitalisierung an der Universität des Saarlandes

| Von Robert Gesing und Lukas Hoffmann

Die Digitalisierung bietet einerseits viele Chancen und Potenziale, hat auf der anderen Seite jedoch viele Facetten und gibt keine eindeutigen Antworten und Lösungen. Sie ist eine große Herausforderung, welcher sich die Universität des Saarlandes (UdS) stellt.

Um die Ziele und deren Bedeutung für die UdS festzulegen, wurde zunächst eine Digitalisierungsstrategie erstellt. Hierbei wurden folgende Hauptziele einer Digitalisierung festgelegt:

- Verbesserung der Qualität der Lehre
- Verbesserung der Forschungsleistung
- Serviceverbesserung für Studierende und Beschäftigte
- Steigerung der Effizienz durch die Verbesserung von Prozessen
- Anpassung an geänderte gesetzliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Zusätzlich zu den generellen Zielen der Digitalisierung wurden in der Digitalisierungsstrategie Leitlinien formuliert, um die Rahmenbedingungen bereits frühzeitig abzustecken. Die Leitlinien sind unter anderem:

- Unabhängigkeit und Freiheit von Forschung und Lehre
- Förderung von Forschung, Lehre und des wissenschaftlichen Nachwuchses
- Internationale Ausrichtung
- Kontinuierliche Evaluation und permanente Innovation
- Soziale Verantwortung, Gleichstellung, Chancengleichheit und Nachhaltigkeit
- Datenschutz und IT-Sicherheit
- Wirtschaftlichkeit
- Barrierefreiheit

Um geeignete Projekte und Digitalisierungsmaßnahmen zu identifizieren, wurde eine Bestandsaufnahme zum Stand der Digitalisierung durchgeführt. Hieraus entstanden ein Maßnahmenkatalog und eine Priorisierung der einzelnen Digitalisierungsprojekte. Diese Projekte werden durch die Stabsstelle für Strategisches Controlling und Digitalisierung koordiniert und zusammen mit den Projektpartnern umgesetzt.

Bisher wurden unter anderem folgende Projekte umgesetzt:

- Einführung einer elektronischen Personalakte inklusive der Digitalisierung von Bestandsakten
- Etablierung einer zentralen digitalen Lernplattform mit didaktischen Zusatzangeboten

Obwohl der Wunsch zur Einführung einer elektronischen Personalakte aus der Personalabteilung kam, war das Projekt kein Selbstläufer. Im Vorfeld des Projektes gab es einen erheblichen Initialisierungsaufwand. Mit der Personalvertretung, der Staatskanzlei des Saarlandes als Aufsichtsbehörde der UdS sowie dem unabhängigen Datenschutzzentrum Saarland wurden viele Projektparameter intensiv diskutiert. Für die Umsetzung der elektronischen Personalakte hat die UdS auf eine Kooperation mit dem Universitätsklinikum des Saarlandes in Homburg gesetzt. Das dort bestehende Aktensystem für Patienten- und Personalakten wurde erweitert und an die Besonderheiten der Universität angepasst. Die sichere Anbindung des ca. 30 km entfernten Rechenzentrums war eine eigene Herausforderung, wurde jedoch zur Zufriedenheit aller Beteiligten realisiert. Somit konnte sichergestellt werden, dass ein Zugriff auf die Personalakten nur von Arbeitsplätzen der Personalabteilung möglich ist.

Neben dem Aufbau eines neuen Aktensystems mussten auch alle Bestandsakten digitalisiert werden. Ungefähr 1 Million Aktenseiten wurden durch eine lokale Behindertenwerkstatt im Rahmen einer Auftragsverarbeitung eingescannt und anschließend in die elektronische Personalakte übertragen. Knapp sieben Monate nach dem Projektstart konnten die Mitarbeiter\*innen der Personalabteilung auf die elektronischen Personalakten zugreifen. Um den Übergang zur digitalen Personalakte so einfach wie möglich zu gestalten und um das Projekt abzugrenzen, wurde auf eine Umstellung der Prozesse im Umgang mit der Personalakte verzichtet. Nach der Evaluierung des Projektes werden in weiteren Projekten auch die Prozesse angepasst sowie weitere Funktionen im System freigeschaltet. In der Personalabteilung der UdS besteht der Wunsch, nach der erfolgreichen Einführung der elektronischen Personalakte auch weitere Prozesse zu digitalisieren.



Die Bestandsanalyse an der UdS hat bislang zu einem zweiten Digitalisierungsprojekt geführt: „Einführung eines zentralen Learning Management Systems ... digital lehren, studieren, weiterbilden“. Es wurde festgestellt, dass an der Universität bereits viele Vorlesungen und Veranstaltungen durch digitale Medien und Lernplattformen unterstützt werden, es jedoch kein zentrales und einheitliches Angebot gibt. Ziel des Projektes ist es, eine zentrale Plattform anzubieten, sodass die Lehrenden ohne eigene IT-Support-Strukturen digital unterstützte Veranstaltungen anbieten können und gleichzeitig die Studierenden durch eine einheitliche Lernumgebung entlastet werden. Neben der neuen digitalen Infrastruktur wird das Angebot durch didaktische Kompetenzentwicklungsangebote für Lehrende und Studierende ergänzt.

Weitere Projekte befinden sich noch in unterschiedlichen Planungs- und Umsetzungsphasen. Unter anderem sind der Relaunch der Homepage, die Erstellung eines Intranet-Portals mit Self-Services sowie die Einführung eines modernen ID-Managementsystems beschlossen; außerdem wird die Umstellung auf eine Microsoft-Cloud-Umgebung vorbereitet. ■

**Robert Gesing** ist Leiter der Stabsstelle für Strategisches Controlling und Digitalisierung der Universität des Saarlandes.

**Lukas Hoffmann** ist Mitarbeiter der Stabsstelle für Strategisches Controlling und Digitalisierung der Universität des Saarlandes.

# Saarbrücker Erklärung zum Hochschulpakt

Im Hinblick auf die unklare Situation zur Nachfolge des Hochschulpakts und den kontinuierlich wachsenden Sanierungsstau forderten die Kanzler\*innen bei ihrer 61. Jahrestagung am 20. September 2018 die Schaffung klarer Rahmenbedingungen sowie ein zeitnahes Handeln.

Der Hochschulpakt hat seit 2007 erfolgreich dazu beigetragen, einer aufgrund der demografischen Entwicklung, der doppelten Abiturjahrgänge in den Ländern und der wachsenden Bildungsbeteiligung steigenden Zahl von Studierenden ein Studium zu ermöglichen. Mittlerweile sind an deutschen Hochschulen über 2,8 Millionen Studierende eingeschrieben, über eine halbe Million nimmt jährlich ein Studium auf. Damit ist die Zahl der Studierenden gegenüber dem Ausgangsjahr des Hochschulpakts 2005 um 43 Prozent, die der Studienanfänger\*innen sogar um 44 Prozent gestiegen. Bis zum vorläufigen Ende des Hochschulpakts III werden hierfür voraussichtlich insgesamt 38,8 Milliarden Euro von Bund und Ländern bereitgestellt worden sein.

Die Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands begrüßen die von den die Regierung tragenden Parteien im Koalitionsvertrag getroffenen Aussagen zur gemeinsamen Verantwortung von Bund und Ländern für die Verstetigung des Hochschulpaktes.

Alles deutet darauf hin, dass auf die deutschen Hochschulen bis 2030 eine weitgehend gleichbleibende Zahl von Studienanfänger\*innen zukommen wird. Aus unserer Sicht kommt es deshalb darauf an, die in den vergangenen Jahren geschaffenen Studienplatzkapazitäten durch eine Verstetigung des Hochschulpaktes aufrechtzuerhalten. Wir begrüßen dabei die im Koalitionsvertrag formulierte Abkehr von befristeten Programmen und die Absicht, damit Kontinuität und Verlässlichkeit in der Finanzierung und in den Kriterien der Mittelvergabe sicherzustellen. Mit Blick auf das gemeinsame Ziel ist es wichtig, dass bis Anfang des Jahres 2019 Klarheit über die Rahmenbedingungen des neuen Hochschulpaktes geschaffen werden kann, die derzeit zwischen Bund und Ländern verhandelt werden.

Zur Aufrechterhaltung der Studienplatzkapazitäten an den deutschen Hochschulen und der Qualität in der Betreuung von Studierenden ist es notwendig, den Anteil der wegen der ungewissen Finanzierungsperspektive befristeten Arbeitsverhältnisse zu verringern. Die im Koalitionsvertrag vereinbarte Verlässlichkeit des neuen Hochschulpaktes wird es den Hochschulen ermöglichen, neue Dauerstellen zu schaffen und damit vielen Mitarbeiter\*innen, die mit großem Engagement zum bisherigen Gelingen des Hochschulpaktes beigetragen haben, eine berufliche Perspektive in der Wissenschaft zu geben.

## Sicherung der geschaffenen Kapazitäten

In Anlehnung an den HRK-Beschluss vom Mai 2017 halten wir es deshalb für erforderlich, dass die für den neuen Hochschulpakt vorgesehenen Mittel den Hochschulen zum Erhalt der geschaffenen Kapazitäten dynamisiert zur Verfügung gestellt werden. Die Zuweisung sollte nach wenigen, empirisch validen





Verteilungsparametern (Studienanfänger\*innen, Studierende in der Regelstudienzeit plus zwei Semester, Absolvent\*innen) ohne ein willkürlich gewähltes Bezugsjahr und ohne einschränkende Auflagen erfolgen.

Dabei sollten die Mittel zum Kapazitätserhalt, wie vom Wissenschaftsrat empfohlen, von den Hochschulen so eingesetzt werden können, dass sie zugleich qualitätssteigernde Effekte haben. Dies setzt insbesondere eine qualitätsorientierte, flexible Weiterentwicklung des Kapazitätsrechts in den Ländern voraus.

### Zukunftsthemen in Studium und Lehre

Über den Hochschulpakt hinaus investieren Bund und Länder in einer Reihe verschiedener, wettbewerblich vergebener Programme in die Weiterentwicklung der deutschen Hochschulen. Diese Mittel sollen auch weiterhin temporär und auf der Basis wettbewerblicher Verfahren zur Bewältigung großer Zukunftsthemen in Studium und Lehre wie Digitalisierung oder Internationalisierung vergeben werden. Es ist erfreulich, dass im Koalitionsvertrag die Fortsetzung des Qualitätspakts Lehre und der Qualitätsoffensive Lehrerbildung angekündigt wird. Das macht es aus Sicht der Hochschulen aber auch erforderlich, dass die verschiedenen Programme hinsichtlich ihrer Rahmenbedingungen von der Ausschreibung über die Vergabeentscheidung bis hin zur Mittelbewirtschaftung harmonisiert, transparent gestaltet und vereinfacht werden, um nicht über unnötige Bürokratie das Ziel der Förderung zu gefährden. Hier trägt der Bund über die mit der Abwicklung der Programme beauftragten Projektträger eine wichtige Verantwortung, einerseits dem berechtigten Interesse der Rechenschaftslegung über die Mittelverwendung zu genügen und andererseits die Deregulierungsbemühungen der Länder im Hochschulbereich nicht zu konterkarieren.

### Dringend notwendige Investitionen in die Hochschulinfrastruktur

So wichtig eine Verstärkung der Finanzierung und institutionelle Mitverantwortung des Bundes für die Qualität und internationale Konkurrenzfähigkeit von Studium und Lehre an deutschen Hochschulen ist, so notwendig ist die kurz- und mittelfristige Beseitigung des erheblichen baulichen Sanierungsstaus im Hochschulbereich durch die Länder, den die Kultusministerkonferenz selbst für 2025 mit bis zu 20 Milliarden Euro beziffert hat. Die Kanzler\*innen der Universitäten Deutschlands wiederholen auch an dieser Stelle ihre Forderung an die Länder, mehr für den Bestandserhalt der Hochschulinfrastruktur zu tun, um ein weiteres Anwachsen des Sanierungsstaus zu verhindern. Sie bekräftigen die Berücksichtigung von Infrastrukturkosten im Rahmen der Forschungsförderung – sei es durch eine gesonderte Infrastrukturauschale oder die im Koalitionsvertrag angekündigte Erhöhung der Programmpauschale auf 30 Prozent. ■

Die anwesenden Mitglieder der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands auf der 61. Kanzlerjahrestagung

Der Text der Erklärung kann unter [www.uni-kanzler.de/fileadmin/user\\_upload/05\\_Publikationen/2017\\_-\\_2010/20180927\\_Kanzlerinnenvereinigung\\_Saarbruecker\\_Erklaerung\\_zum\\_Hochschulpakt.pdf](http://www.uni-kanzler.de/fileadmin/user_upload/05_Publikationen/2017_-_2010/20180927_Kanzlerinnenvereinigung_Saarbruecker_Erklaerung_zum_Hochschulpakt.pdf) abgerufen werden.

Eine Pressemitteilung zur Erklärung ist hier zu finden: [www.uni-kanzler.de/fileadmin/user\\_upload/05\\_Publikationen/2017\\_-\\_2010/Kanzler\\_innenvereinigung\\_PM\\_Saarbruecker\\_Erklaerung.pdf](http://www.uni-kanzler.de/fileadmin/user_upload/05_Publikationen/2017_-_2010/Kanzler_innenvereinigung_PM_Saarbruecker_Erklaerung.pdf)

Weiterführende Informationen zu den Mitgliedern und der Arbeit der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands finden Sie unter [www.uni-kanzler.de](http://www.uni-kanzler.de).



# Arbeitskreis Fortbildung

| Vorgestellt von Dr. Ulrike Graßnick

Der Arbeitskreis „Fortbildung“ existiert seit fast 40 Jahren. Seine Aufgabe besteht in der Konzeption und Organisation von Fortbildungsveranstaltungen für Kanzler\*innen und für die operative Ebene. Dies erfolgt in engem Austausch mit den weiteren Arbeitskreisen und mit dem Sprecherkreis der Bundesvereinigung.

Die Veranstaltungen dienen sowohl der Vernetzung als auch dem Wissens- und Erfahrungsaustausch und widmen sich aktuellen Themen des Wissenschaftsmanagements aus den Bereichen Hochschulorganisation, Internationalisierung, Führung und Kommunikation. Regelmäßig veranstaltet der AK Fortbildung zudem Werkstattberichte, die exklusiv für Kanzler\*innen geöffnet sind und die Möglichkeit des kollegialen Austausches in einem geschützten, vertrauensvollen Raum bieten.

Der AK Fortbildung versteht sich als ein übergeordnet kooperierender Arbeitskreis, der Themen für Tagungen und Workshops aufgreift, die in den anderen Arbeitskreisen diskutiert worden sind. Es werden Anregungen für Veranstaltungen aufgenommen und konzeptionell sowie organisatorisch in enger Zusammenarbeit mit Mitgliedern der anderen Arbeitskreise umgesetzt. Darüber hinaus werden Vorschläge zu Veranstaltungsthemen in die anderen Arbeitskreise getragen.

Die Veranstaltungen des AK Fortbildung berücksichtigen neben aktuellen Themen vor allem auch Themen langfristiger strategischer Bedeutung sowie operative, rechtliche, finanz- und sicherheitsbezogene Themen. Die Veranstaltungsthemen beziehen sich dabei auf die spezifischen Aufgabengebiete der Kanzler\*innen sowie auf strategische Themen von Universitätsleitungen insgesamt. Darüber hinaus werden regelmäßig Veranstaltungen für die operative Ebene angeboten. Der Arbeitskreis gibt auf diese Weise auch der zweiten Führungsebene die Möglichkeit zur thematischen Fortbildung sowie zum kollegialen Austausch. In den letzten Jahren sind hier insbesondere die Veranstaltungen zum Wissenschaftszeitvertragsgesetz sehr gut angenommen worden.

Seit 2017 wird das Format des kollegialen Erfahrungsaustausches stärker bedient, indem sich die Veranstaltungen vorwiegend an den Bedürfnissen der Kanzler\*innen orientieren und somit eine konkrete Plattform für den Austausch

untereinander bieten. Die Kanzler\*innen haben hier die Möglichkeit, in einer vertrauensvollen Atmosphäre gesammelte Erfahrungen auszutauschen und Probleme offen zu thematisieren.

Ziel der Arbeit des AK Fortbildung und der Veranstaltungen für die Kanzler\*innen ist es, neben „klassischen“ Fortbildungsveranstaltungen und der entsprechenden Aufbereitung von konkreten Themen einen Rahmen für offenen kollegialen Austausch und Networking zu bieten. Vor dem Hintergrund der Komplexitätssteigerungen der Aufgaben und Verantwortung der Kanzler\*innen und unter Berücksichtigung der Fluktuation auf dieser Position besteht der Bedarf für Veranstaltungen, die sowohl konkrete Themen vorstellen als auch einen Rahmen für vertrauliche und offene Gespräche bieten. Themen dieser Workshops sind beispielsweise „Strategische IT-Projekte“, „Arbeitssicherheit“ und „EU-DSGVO“.

Der AK Fortbildung kooperiert u.a. mit dem Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. und dem Verein zur Förderung des deutschen & internationalen Wissenschaftsrechts e.V. 

**Dr. Ulrike Graßnick** ist Kanzlerin der Universität Trier und Vorsitzende des Arbeitskreises Fortbildung.



## Veranstaltungsvorschau 2019

### Kanzlerarbeitskreis Fortbildung

[www.uni-kanzler.de/was-wir-machen/die-arbeitskreise/ak-fortbildung](http://www.uni-kanzler.de/was-wir-machen/die-arbeitskreise/ak-fortbildung)

Weitere Termine werden auf der o. g. Homepage veröffentlicht.



- 28. März 2019  
Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung an Universitäten – Grundlagen, Vorgehen und Erfahrungen
- 2. Jahreshälfte 2019  
§ 2b UStG: Probleme und Herausforderungen

Verein zur Förderung des  
deutschen & internationalen  
Wissenschaftsrechts



### Verein zur Förderung des deutschen & internationalen Wissenschaftsrechts

[www.vfdiw.de](http://www.vfdiw.de)

Weitere Termine werden auf der o. g. Homepage veröffentlicht.

- 31. Januar 2019 in Frankfurt am Main  
Die Stellung der Kanzler und Kanzlerinnen an Hochschulen – Was folgt aus der aktuellen Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts?
- 7./8. März 2019 in Berlin  
Evaluationen im deutschen Wissenschaftssystem (mit Verleihung des Preises für Wissenschaftsrecht)



### Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V.

[www.zwm-speyer.de/weiterbildung](http://www.zwm-speyer.de/weiterbildung)

- 2./3. Juli 2019  
State of the Art 2019: Wissenschaft in der Gesellschaft – Selbst- und Fremdwahrnehmung von Qualität und Verantwortung