

# Digitalisierung von Hochschulen als Change-Management-Projekt

## Organisationspsychologische Praxisempfehlungen

**Manuel Pietzonka**  
Hannover

### 1. Hochschuldigitalisierung und Change Management

Es findet sich insgesamt recht wenig Literatur zur *praktischen* Implementierung von Veränderungen an Hochschulen und kaum solche Literatur mit expliziten Bezügen zur Digitalisierung.

Der vorliegende Beitrag verfolgt das Ziel, organisationspsychologisch begründete Empfehlungen für die Umsetzung von hochschulischen Veränderungsprozessen im Bereich Digitalisierung für die Praxis zu formulieren. Damit soll der Nutzen der Berücksichtigung entsprechender Prinzipien für die Digitalisierung von Hochschulen aufgezeigt werden.

Grundsätzlich lehnt sich die Darstellung dabei am Change-Management-Konzept an. Dieses findet seit der Jahrtausendwende mehr und mehr Berücksichtigung bei der Gestaltung auch von Veränderungsprozessen in Hochschulen.<sup>1</sup> Die Prinzipien des Change Managements, die sich in Unternehmen bewährt haben, lassen sich allerdings nicht eins zu eins auf Hochschulen übertragen. Im Gegensatz zu Unternehmen agieren Hochschulen als Wissens- und Expertenorganisationen im Non-profit-Bereich. Die unterschiedlichen Rahmenbedingungen des Public Managements zeigen sich für Change Management insbesondere im Bereich Personal, Finanzen, Infrastruktur sowie im organisatorischen Selbstverständnis (mehr „Institution“ als „Organisation“). In Hochschulen wird außerdem stärker Wert auf partizipative Kommunikations- und Entscheidungsprozesse gelegt (Studer 2007).

Die Einführung eines Campus-Managementsystems ist per se noch kein Change Management: Durch die Digitalisierung treten die Veränderungsnotwendigkeiten an Hochschulen zu Tage; erst im Zusammenwirken mit einer (arbeitsintensiven) Prozessoptimierung und der Gestaltung von partizipativen Prozessen kann die Digitalisierung zu einem Vorhaben

---

<sup>1</sup> vgl. Schönwald (2007); Sursock & Smidt (2010); Clark (2004); Conrad (2004)

des Change Managements werden. Wird das neue System nicht angenommen und ‚gelebt‘, kann dies daran liegen, dass es eben nicht als Projekt des Change Managements begriffen wurde, sondern als zwangsweise verordnetes Softwarepaket, das nun angewandt werden muss.

Daher wünschen sich die meisten Hochschulen eine Digitalisierungsstrategie, die sämtliche Hochschulbereiche integrativ zusammenfügt: Studium und Lehre, Forschung, Hochschulverwaltung, Prüfungssystem, Qualitätsmanagement, interne Kommunikation und vieles mehr. Angestrebt wird dabei ein System, das weder technischer Fremdkörper noch bürokratisches Monster ist, sondern ein integrativer, ‚natürlicher‘ und akzeptierter Bestandteil der Hochschule. Der Wandel zur digitalen Hochschule wird durch gesetzliche Vorgaben flankiert – z.B. beim Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems im Rahmen einer Systemakkreditierung als Katalysator für ein hochschulweites Campus-Management-system.

Veränderungsprozesse wie die Etablierung eines Campus-Managementsystems lassen sich grob in unterschiedliche Phasen gliedern (modifiziert nach Studer 2007):

1. *Orientierungsphase* (Sensibilisierung der Beteiligten, Diskussion mit den „Betroffenen“, Auftragsklärung)
2. *Situationsklärung* (gemeinsames Bild der Situation erarbeiten, Vision entwickeln, Veränderungsziele definieren)
3. *Zieldefinition* (Ziele formulieren, konkretisieren und gewichten, Entwicklungsschwerpunkte und Handlungsfelder definieren)
4. *Installieren einer (ergänzenden) Steuerungsstruktur* (Prozess der Veränderung strukturell und personell in der Hochschule verankern, Definition von Rollen und Aufgaben, Integration laufender Projekte in den Entwicklungsprozess)
5. *Information des Gesamtsystems* (Transparenz schaffen, Diskussion und kritische Dialoge fördern, Hidden Agendas verhindern)
6. *Bearbeitung der ausgewählten Ziele* (Lösungen erarbeiten, Umsetzung planen und sie in die Strukturen einbetten, Aufgreifen des Gesamtprozesses in der Bearbeitung der einzelnen Themen)
7. *Absicherung des in die Organisation integrierten Prozesses* (Meilensteine und Veränderungscontrolling sollen sicherstellen, dass die Entwicklung weiterläuft, Integration neu auftretender Themen und Probleme in den Veränderungsprozess, Unterstützung individueller Entwicklungsprozesse als Schnittstelle zur Personalentwicklung).

Dass eine integrative Hochschuldigitalisierung bereits heutzutage möglich ist, zeigen ausgewählte private Hochschulen in Deutschland, die aufgrund ihrer zentralisierten Strukturen und ihrer Governance entscheidende Vorteile bei der Etablierung von hochschulweiten Veränderungsprojekten haben. Der Status Quo sieht in den meisten deutschen Hochschulen heutzutage jedoch anders aus: Bestimmte Bereiche sind digitalisiert, andere nicht. Für jeden Zweck finden Studierende eine eigene digitale Oberfläche vor: stud.IP, Moodle, Bibliothekshomepage, Prüfungsverwaltung, Lernplattformen, Evaluationssystem, E-Mail-System, Hochschul-Wiki und die Raumverwaltung. Teilweise geht dieser digitale Wildwuchs in der Dezentrale weiter: Ein unüberschaubares Potpourri an Benutzeroberflächen und Datenbanken als Insellösungen macht auch das Studium zu einer digital-organisatorischen Herausforderung.

Die Notwendigkeit für die Hochschulorganisation, ein integratives Campus-Managementsystem zu etablieren, ist groß – die individuelle Bereitschaft, sich auf etwas Neues einzulassen, kann bei Beteiligten (selbst den Studierenden) mitunter eher gering ausfallen. So können auch notwendige Veränderungen Ängste und Widerstände hervorrufen. Die wenigsten Stakeholder wollen sich länger als nötig mit digitalen Nutzeroberflächen auseinandersetzen. Sie wollen vielmehr durch Digitalisierung von administrativen und bürokratischen Aufgaben entlastet werden. Vor diesem Hintergrund muss die Digitalisierung seitens aller Rezipienten als gewinnbringend erfahren werden. Gelingt dies nicht, dominiert die Wahrnehmung, dass einfach nur zusätzliche und rollenfremde Aufgaben dazugekommen sind. (Vgl. Hechler/Pasternack 2017)

## **2. Subjektive Dimension der Hochschuldigitalisierung**

Auf einer abstrakten Ebene hat man es bei der Digitalisierung von Hochschulen immer mit einer Integrationsaufgabe zu tun, die sowohl eine objektive als auch eine subjektive Dimension beinhaltet: Objektiv bedeutet in diesem Zusammenhang zum Beispiel, dass Bausteine eines neuen Systems nicht zusammenpassen, unlogisch sind, sich gegenseitig behindern oder Prozesse und Strukturen der Hochschule nicht abbilden können (Steimle/Lange/Zink 2015). Die objektive Dimension berücksichtigt somit eher Strategie- und Strukturentwicklung.

Der vorliegende Beitrag widmet sich aber explizit der subjektiven Dimension der Integrationsaufgabe, also den zwischenmenschlichen und organisationspsychologischen Voraussetzungen für den digitalisierungsbezogenen Organisationswandel. Diese Aufgabe beschäftigt sich eher mit Personal- und Organisationsentwicklung und gestaltet dabei partizipative

Prozesse. Eine mangelhafte subjektive Integration bedeutet in diesem Zusammenhang beispielsweise, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Zusammenhänge weder kennen noch verstehen. Damit ist es ihnen auch nicht möglich, bewusst im Sinne der Konzepte zu handeln und sie aktiv mitzutragen. Bewährte Ansätze berücksichtigen hingegen Partizipation, Kommunikation und Qualifizierung und fördern eine „psychologische Stimmigkeit“ sowie eine Passung mit der Organisationskultur der jeweiligen Hochschule. Veränderung kann nur dann nachhaltig und erfolgreich geschehen, wenn „harte“ (ergo objektive) und „weiche“ (ergo subjektive) Faktoren gleichzeitig berücksichtigt werden.

Die Berücksichtigung der objektiven Dimension allein bringt noch keinen nachhaltigen Veränderungsprozess: „Der Schlüssel zu einer nachhaltigen Veränderung besteht darin, Strategie- und Strukturentwicklung einerseits mit Personal- und Organisationsentwicklung andererseits integrativ zu verbinden“ (Studer 2007: 5). Stimmt die subjektive Dimension nicht, wird ein Change Projekt nicht proaktiv und innovativ mitgestaltet, sondern passiv erduldet.

### **3. Organisationspsychologische Empfehlungen für die subjektive Dimension der Hochschuldigitalisierung**

Die nachfolgenden Empfehlungen erörtern auf Basis der Beratungspraxis des Autors organisationspsychologische Aspekte, die sich in der Praxis bewährt haben und die bei der Etablierung eines Campus-Management-systems vom IT-Dienstleister sowie von den Verantwortlichen in der Hochschule beachtet werden sollten:

*(1) Zielentwicklung:* Bei der Zielentwicklung sind zwei Ebenen zu berücksichtigen: die inhaltliche Ausgestaltung der Ziele und die Passung der Ziele zur Hochschule. Die Ausgestaltung der Ziele des neuen Systems sollten nicht ausschließlich top-down von der Hochschulleitung festgelegt und vorgegeben, sondern idealerweise von einer hochschulinternen Entwicklungs- und Steuerungsgruppe (s.u.) in Abstimmung mit der Hochschulleitung und dem involvierten IT-Unternehmen entwickelt werden. So lässt sich die Akzeptanz des zu entwickelnden Systems hochschulweit sicherstellen. Bewährte Kriterien zur Zielformulierung formuliert die „Smart-Regel“, wonach angemessene Ziele **spezifisch**, **messbar**, **attraktiv**, **realistisch** sowie **terminierbar** sind (Doran 1981). Grundsätzlich ist eine Zielanpassung während des Prozesses jedoch noch möglich.

Bei der Passung der Ziele des zu etablierenden Systems zur Hochschule ist das Leitbild der Hochschule zu berücksichtigen. Für die Identifizierung

fikation mit dem System sollte also sichergestellt sein, dass die Ziele zur Mission, Vision und Organisationskultur der Hochschule passen. Diese Passung herzustellen ist ein wichtiger Prozess, der insbesondere von der Hochschulleitung zu gestalten ist.

(2) *Stakeholder und Projektcontrolling*: Fachbereiche und Fakultäten sind teilautonome Einheiten, die sich selbst organisieren. Dies erschwert die hochschulinterne Kommunikation und kann dazu führen, dass nicht alle relevanten Personen an den Veränderungsprozessen beteiligt sind. Es ist unumgänglich, die Entwicklung und Einführung eines Campus-Managementsystems unter Berücksichtigung partizipativer Prozesse durchzuführen. Bei allen Kernprozessen sind im Wesentlichen drei Nutzergruppen zu beteiligen: Hochschulverwaltung und -management, Wissenschaftler(innen) sowie Studierende.

Hierzu hat sich die Bildung einer hochschulinternen Entwicklungs- und Steuerungsgruppe bewährt, die relevante Stakeholder in geeigneter Weise repräsentiert. Die handverlesene Auswahl der Vertreterinnen und Vertreter in der Entwicklungs- und Steuerungsgruppe ist eine herausfordernde Aufgabe – schließlich sollten die Repräsentanten über hinreichend Autonomie und Autorität verfügen. Voraussetzung des Empowerments dieser „Change Agents“ ist eine Vertrauenskultur sowie die Bereitschaft der Hochschulleitung, Verantwortung zu delegieren. „Teamleadership“ ist in der Entwicklungs- und Steuerungsgruppe besonders gefragt, immerhin müssen diese Personen im Zuge der partizipativen „Neuerfindung“ von Strukturen, Prozessen und „Spielregeln“ an Entscheidungen mitwirken und Commitment herstellen (Buchinger/Schober 2006).

(3) *Organisationsentwicklung als Führungsaufgabe*: Change Management ist im Wesentlichen eine Führungsaufgabe. Verantwortlich für jegliche Organisationsentwicklung und -kultur ist insbesondere die Hochschulleitung: Ihre positive und konstruktive Haltung zum Change Projekt ist eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz sowie eine erfolgreiche Systemetablierung. Die Hochschulleitung übernimmt eine Vorbildfunktion und sollte durch aktive Präsenz die besondere Relevanz des neuen Systems für die Hochschule unterstreichen und die Passung der Ziele zur Hochschulstrategie sicherstellen.

Ideal ist dafür ein eher transformationales Führungsverhalten, das durch Vorbildfunktion, Inspiration, intellektuelle Stimulation sowie individuelle Unterstützung gekennzeichnet ist (Buss 1990). Auch Elemente charismatischen Führungsverhaltens sind vorteilhaft; so sollte die Hochschulleitung z.B. motivieren, überzeugen und die Vision des digitalen

Systems kommunizieren können. Sie sollte dabei auch über mikropolitischs Gespür sowie Sensibilität für die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen. Dass eine Hochschulleitung große Visionen entwickelt und anstößt, stellt aber noch nicht die entsprechende Mitwirkung der zweiten oder dritten Führungsebene sicher. Es ist unabdingbar, dass sich möglichst viele Führungskräfte auf allen Ebenen als „Change Agents“ verstehen bzw. dazu befähigt werden. Change Agents haben eine wichtige Vermittlungs- und Vorbildfunktion im Change Management (Studer 2007).

*(4) Agile Prozesse der Systementwicklung:* Um eine nutzerorientierte Systemgestaltung zu gewährleisten, sind agile Prozesse bei der Systemetablierung notwendig. Diese zeichnen sich insbesondere durch selbstorganisierende Teams sowie eine iterative und inkrementelle Vorgehensweise aus (Martin 2003). Die Prozesse der unterschiedlichen Nutzergruppen sind im System sinnvoll abzubilden. Das neue System muss Arbeitsabläufe abbilden können und dabei das Wissen und die Erfahrungen der künftigen Nutzer berücksichtigen. Hierbei können auch Wünsche, Bedürfnisse und Gewohnheiten eine wichtige Rolle spielen. In regelmäßigen Abstimmungsgesprächen zwischen Nutzergruppen und Entwicklern sind Nachjustierungen und Modifikationen zu vereinbaren. Hier haben sich Ist-Soll-Analysen bewährt.

*(5) Erfolgsbedingungen für hochschulische Veränderungsprozesse:* Substantielle Reformen wie die Digitalisierung von Hochschulen erfordern einen Zeit- und Energieaufwand von sämtlichen Akteuren, deren Bereitschaft hierzu aber von organisatorischen und psychologischen Bedingungen abhängig ist. Als individuelle Bedingungen sind das Commitment, personale Ressourcen (z.B. Copingstrategien), die subjektive Arbeitsbelastung, das Alter sowie die Dauer der individuellen Sozialisation innerhalb der Hochschule besonders wichtig (Pietzonka 2014).

Organisatorische Bedingungen für die Veränderungsbereitschaft sind ebenfalls mannigfaltig. Studer (2007) erwähnt folgende Erfolgsfaktoren:

- klare Ziele,
- ein strukturierter Prozess,
- eine Veränderungsarchitektur mit klaren Rollendefinitionen,
- eine Fehler- und Vertrauenskultur sowie
- eine professionelle Beratung.

Außerdem spielt z.B. der Grad der Hochschulzentralisierung eine wichtige Rolle: Stark dezentrale Machtstrukturen machen einheitliche Prozesse

zu einer besonderen Herausforderung. Weitere Bedingungen stellen die Hochschulfinanzierung (s.o.) sowie die Hochschulgröße dar: Kleinen Hochschulen fällt die Umsetzung leichter als großen Institutionen. Eine positive Einstellung der involvierten Beteiligten gegenüber dem Vorhaben (Merkator/Schneijderberg 2012) sowie motivierte und engagierte Führungskräfte als Vorbildfunktion sind ebenfalls Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse in Hochschulen.

(6) *Kommunikation mit dem IT-Dienstleister*: In der Praxis zeigt sich, dass die Kommunikationsprozesse zwischen Hochschule und IT-Dienstleister häufig problematisch verlaufen – exemplarisches Zitat eines Studiendekans: „Externe ‚Computermenschen‘; die nichts von der bewährten Routine verstehen, wollen mir meinen Job erklären.“ Auch hier hat sich eine hochschulinterne Entwicklungs- und Steuerungsgruppe bewährt, die die eigene Institution kennt, einen persönlichen ‚Draht‘ zu den IT-Dienstleistern aufbaut und zwischen beiden vermitteln kann.

Für den IT-Dienstleister ist der fachlich kompetente Umgang mit der sachlichen Komplexität des Gestaltungsgegenstands oftmals eine große Herausforderung, was exemplarisch veranschaulicht werden soll: Das System muss in der Musikhochschule X die Lehrveranstaltung „Grundlagen der Bewegungs- und Atemarbeit“ im Modul „Instrumentalpädagogik II“ im Studiengang „Fagott“ mit „Nebenfach Orchesterinstrument“ abbilden können. Dabei muss das System beachten, dass diese Lehrveranstaltung studiengangübergreifend angeboten wird, also auch in anderen Modulen eingespeist ist, für die diese Lehrveranstaltung allerdings nur ein unbenotetes Wahlpflichtangebot darstellt. Da die Kompetenzen dieser Lehrveranstaltung nur in Kleingruppen vermittelt werden können, muss das System berücksichtigen, dass vier unterschiedliche Lehrende insgesamt acht Lehrveranstaltungen parallel im Wintersemester anbieten. Das konstruierte Beispiel verdeutlicht, dass die Akteure der Hochschule sehr genau kommunizieren müssen, damit klar wird, welche Prozesse sie im neuen System brauchen.

Aber auch die externen IT-Dienstleister müssen adäquat kommunizieren können: Es ist nicht hinreichend, dass sie nur exzellente Konzepte entwickeln, sie müssen auch in einer nachvollziehbaren Form in der Hochschule vermittelt werden können, damit sie verstanden werden und die erforderliche Akzeptanz finden (Steimle/Lange/Zink 2015). „Überfachliche“ Kompetenzen wie Teamfähigkeit und Empathie sowie Soziale Intelligenz sind hierbei nützlich: „Gefordert ist eine Kombination aus eigener persönlicher Präsenz, Klarheit in der Darstellung des eigenen Fach-

wissens und einer ausgeprägten Fähigkeit, sich in andere Fachgebiete ein zu denken“ (Kötter 2015: 231).

Die Etablierung von Change Management ist für alle Beteiligten zudem ein „persönlicher Prozess“: „Kompetenzen wie Zuhören, Fragen und Stellung beziehen, Feedback nehmen und geben, Umgang mit Konflikten, Lernfähigkeit und Offenheit für Veränderung werden wichtig, ebenso Disziplin, Kompromissbereitschaft und Kompromissfähigkeit“ (ebd.: 232).

*(7) So global wie möglich, so bürokratisch wie nötig:* Das Ziel der Bemühungen sollte ein schlankes System mit zahlreichen Schnittstellen sein, das nicht mehr als das Notwendige abbildet. Es sollte so viele hochschulische Kernprozesse wie möglich in sich vereinigen, um akzeptiert zu werden. Ein globales System unter Berücksichtigung unterschiedlicher Schnittstellen ist zwar in der Entwicklung aufwändiger, ruft in der späteren Nutzung allerdings weniger Reaktanz hervor als parallele Insellösungen mit unterschiedlichen Nutzeroberflächen.

Die Abstraktion der eigenen Arbeitstätigkeit im Rahmen eines digitalisierten Systems erfordert von den späteren Nutzern die Fähigkeit, Wichtiges priorisieren und weniger Wichtiges als nachgeordnet klassifizieren zu können. Die späteren Nutzer sollten in der Lage sein, die Komplexität ihrer Arbeitsprozesse beschreiben zu können (Kötter 2015). Die Bestimmung des passenden Aggregationsniveaus von Arbeitsabläufen ist eine Herausforderung: Was sollte in die Strukturen eingebunden werden, was ist zu kleinteilig für das System? Wie detailliert sollte das virtuelle Abbild der Prozesse sein? Wo lassen sich unnötig bürokratische Strukturen vermeiden? An welchen Stellen stößt das eigene Wissen an Grenzen?

Nicht jeder Vorschlag ist sinnvoll und muss umgesetzt werden. Die Entscheidungen fallen im Spannungsfeld zwischen dem Streben nach Standardisierung und den Erwartungen der Stakeholder, insbesondere der Studierenden.

*(8) Veränderung von Einstellung und Verhalten:* Veränderungen erfordern von den Beteiligten eine Abkehr von gewohnten Denk- und Verhaltensmustern und viel Zeit. Beteiligte müssen proaktiv in die Systementwicklung eingebunden sein und dürfen nicht das Gefühl vermittelt bekommen, „Objekte einer von außen gesteuerten Veränderung zu sein“ (Pietzonka et al. 2012: 90).

Der Erfolg der Veränderungsprozesse hängt nicht nur von der Qualität und den Gestaltungsmöglichkeiten des Systems ab, sondern auch von der Motivation aller Beteiligten. Zentral für die Motivation sind Anreize, die



mit den Zielen des neuen Systems verbunden sind. Eine Bedingung für den Erfolg ist somit, dass die späteren Nutzer die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der geplanten Umstellungsprozesse erkennen (Mikulić/Schröder 2015). Welche Vereinfachungen des Arbeitsalltags sind zu erwarten? Welche Prozesse können durch das System professionalisiert und systematisiert werden? Wo sind Arbeitersparnisse und Entlastungen durch Digitalisierung zu erwarten?

Während der Planung und Entwicklung des Systems stehen häufig Probleme und Defizite des Systems im Vordergrund der Diskussionen. Häufig sind dies Schwierigkeiten, hochschulinterne Strukturen im neuen System logisch abzubilden. In den Kommunikationsprozessen sollte dennoch regelmäßig an die Vorteile und Ziele des neuen Systems erinnert werden, um die Arbeitsmotivation aufrecht zu erhalten, so dass die Digitalisierung als gewinnbringend erfahren wird (Studer 2007). Das Bewusstsein für die Notwendigkeit des Vorhabens eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz des Systems und ein Anreiz für die Partizipation.

Die erfolgreiche Digitalisierung einer Hochschule erfordert zudem, dass die Organisation aus Fehlern lernen kann. Wichtig ist dabei, dass die aus Fehlern gewonnenen Informationen durch Feedbackschleifen zurückgekoppelt werden: „Vertrauen ist in komplexen Situationen und Prozessen nicht nur – um mit Luhmann zu sprechen – ein ‚Mechanismus zur Komplexitätsreduktion‘; Vertrauen ist auch in Phasen der Unsicherheit ... eine Form von Stabilisierung und Orientierung“ (Studer 2007: 14).

*(9) Ängste und Unsicherheiten durch Digitalisierung:* Veränderungsprozesse in Hochschulen sind häufig mit dem Problem behaftet, dass sie eine fassbare Gegenwart durch eine ungewisse und nur schwer greifbare Zukunft ersetzen müssen:

„Vor allem dann, wenn die Ausgangslage als wenig bedrohlich empfunden wird, verhindern hohe Beharrungskräfte, offener Widerstand oder Bestrebungen, lieb gewonnene Besitzstände zu wahren, oftmals die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen“ (Thul/Lange 2015: 234).

Warum eigentlich etwas ändern, das sich im Wesentlichen die letzten Jahrhunderte bewährt hat? Die Beantwortung dieser Frage fällt tatsächlich schwieriger aus, als häufig angenommen wird. Schließlich können große Unsicherheiten bestehen, ob die angestrebten Ziele tatsächlich erreicht werden können und die Risiken des Veränderungsprojekts zu kontrollieren sind. Aufkommende Ängste sowie eine Überforderung der Hochschule durch die Vielfalt der gleichzeitig zu bewältigenden Aufgaben können die Organisation lähmen und die schnelle Umsetzung entsprechender Maßnahmen blockieren (ebd.).

Auch die Angst vor einem Machtverlust kann Ursache für Widerstände gegenüber einem Campus-Managementsystem sein. Diese Befürchtungen sind nicht immer unbegründet und diffus, schließlich können digitale Kommunikations- und Entscheidungsprozesse durch ihren Grad der Formalisierung tatsächlich zu einer Einschränkung der Autonomie und der Gestaltungsspielräume führen, wenn z.B. der ungeliebte Kollege plötzlich einen Vorgang erstmal freigeben muss, bevor man ihn weiterbearbeiten kann. Oftmals beruhen diese Ängste aber auch auf Missverständnissen oder Informationsdefiziten.

Im Zusammenhang mit der System Einführung kann auch die Angst entstehen, entbehrlich zu werden, da nun der Computer das erledigt, was man zuvor Jahrzehnte händisch gemacht hatte. Des Weiteren hegen insbesondere älteren Kolleginnen und Kollegen Ängste, die Umstellung nicht zu begreifen und durch die Digitalisierung „abgehängt zu sein“ (Kötter 2015). Solche Ängste und Widerstände müssen wahr- und ernstgenommen werden, damit sie konstruktiv bearbeitet werden können. Change Management ist auch das „Führen von Emotionen“ (Studer 2007).

*(10) Dokumentation und Schulung:* Die Prozessbeschreibungen sowie Hinweise zur Nutzung des Systems sollten für unterschiedliche Nutzergruppen verschriftlicht und in regelmäßigen Abständen aktualisiert und veröffentlicht werden. Dieses stellt die Verbindlichkeit des Systems sicher und dient der Qualitätssicherung. Die Dokumentation weist Verantwortlichkeiten aus und erleichtert die Orientierung für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In allen Hierarchieebenen sollte durch Schulungen sichergestellt werden, dass die vorhandenen Kompetenzen ausreichen, um mit dem neuen System arbeiten zu können.

*(11) Abfall der Performanz während der Umstellungsphase:* Lewin (1947) hat drei Phasen eines Veränderungsprozesses ausgemacht: Das „Auftauen“ (unfreezing, Bereitschaft für den Wandel schaffen), die „Veränderung/Bewegung“ (change) sowie das „Einfrieren“ (refreezing). Change Management sollte als ein schrittweiser Wandel von feindlicher Haltung zu freundlicher Haltung gegenüber dem neuen System als Ganzem verlaufen. In der zweiten Phase („Veränderung/Bewegung“) kommt es zur eigentlichen Implementierung von Veränderung, die mit einer sinkenden Performanz des Individuums bzw. der Institution einhergeht. Der Leistungsabfall ist dem Veränderungsprozess immanent, lässt sich aber durchaus beeinflussen: In dieser Phase zahlt sich deutlich aus, inwieweit die vorherige Kommunikation ein Erfolg war. Wurden alle „mitgenom-

men“, geht die Annahme der neuen Gegebenheiten und die Anerkennung als Vorteil umso schneller.

Es ist zu beachten, dass eine rückläufige Performanz die Verantwortlichen irritieren kann, weil sie nicht erwartet wurde („Das neue System ist offensichtlich Mist“). In dieser sensiblen Phase sollte die Hochschule Geduld und Leidensfähigkeit zeigen. In der dritten Phase („Einfrieren“) muss das angestrebte und dann dauerhaft realisierte Leistungsniveau (wieder-)hergestellt werden. Selbstverständlich sollte dann die Performanz höher liegen als vor der Veränderung (Lewin 1963).

*(12) Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Systems:* Nach der Umstellung ist vor der Weiterentwicklung: Ein Campus-Managementsystem sollte sich permanent weiterentwickeln. Es kann niemals abschließend perfekt sein, bestenfalls ist es perfekt für die gegenwärtige Situation. Neue Strukturen und Prozesse sind zu berücksichtigen und einzubinden, während Veraltetes zu überarbeiten ist. Das System sollte nach seiner Etablierung durch agile Prozesse dauerhaft modifizierbar sein. Hierzu sollte die Hochschule Aufträge für die Weiterentwicklung sammeln und mit den IT-Dienstleistern regelmäßig abstimmen. Die personellen Zuständigkeiten für Modifikationsvorschläge aus der Hochschulpraxis sollten bestimmt und für die Nutzerinnen und Nutzer hinreichend kommuniziert werden.

Das System als solches kann nach einer gewissen Zeit Gegenstand einer Evaluation sein, in deren Rahmen die Ziele, die Nutzung, die Akzeptanz und die Prozesse unter Berücksichtigung von Kennzahlen, Nutzerbefragungen sowie Experteneinschätzungen auf den Prüfstand gestellt werden. Eine der wichtigsten Herausforderungen bleibt, der Hochschule zu vermitteln, dass Digitalisierung kein Projekt mit einem definierten Abschluss darstellt, sondern ein fortlaufender Prozess ist. Es gibt somit einen kontinuierlichen Bedarf zur kritischen Reflexion des Ist-Zustands.

### **Literatur**

- Bass, B. M./B. J. Avolio (1990): Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14 (5), 21–27.
- Buchinger, K./H. Schober (2008): Das Odysseusprinzip. Leadership revisited. Beck: München.
- Clark, B. R. (2004): Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts. Maidenhead: Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Conrad, P. (2004): Management of Change in Universities. In: St. Laske/T. Scheytt/C. Meister-Scheytt (Hg.), Personalentwicklung und universitärer Wandel. Programm – Aufgaben – Gestaltung. Rainer Hampp Verlag: München, S. 9–31.

- Doran, G. T. (1981): There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. In: *Management Review* 70(11), S. 35–36.
- Hechler, D./P. Pasternack (2017): Das elektronische Hochschulökosystem. In: dies. (Hg.), *Einszweierpunktnull. Digitalisierung von Hochschule als Organisationsproblem (die hochschule 1/2017)*, S. 7-18.
- Kötter, W. (2015): Kompetenzen, die alle Beteiligten brauchen. In: K. J. Zink/W. Kötter/J. Longmuß/M. J. Thul (Hg.), *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. 2. Auflage*. Springer Vieweg: Berlin, Heidelberg.
- Lewin, K. (1947): *Frontiers in Group Dynamics. Concept, Method and Reality in Social Science. Social Equilibria and Social Change*. In: *Human Relations* 1(5), S. 5-41
- Lewin, K. (1963): Geplante Veränderungen als Dreischritt: Auflockern, Hinüberleiten und Verfestigen eines Gruppenstandards“: Gleichgewichte und Veränderungen in der Gruppendynamik. In: ders., *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften*. Hans Huber: Bern u.a., S. 223–270.
- Martin, R. C. (2003): *Agile Software Development. Principles, Patterns, and Practices*. Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.
- Merkator, N./C. Schneijderberg (2012): Hochschulprofessionen. Thematik und quantitative Bilanz. In: B. M. Kehm/H. Schomburg/U. Teichler (Hg.), *Differenzierung, Internationalisierung, Relevanzsteigerung – Hochschulen im Funktionswandel*. Frankfurt a. M./New York. Campus Verlag.
- Mikulić, M./D. Schröder (2015): Konzernkonzepte standortspezifisch umsetzen. In: K. J. Zink/W. Kötter/J. Longmuß/M. J. Thul (Hg.), *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. 2. Auflage*. Springer Vieweg: Berlin/Heidelberg.
- Pietzonka, M./ Suchanek, J./Künzel, R./Futterer, T. (2012): *Bologna (aus)gewertet – Eine empirische Analyse der Studienstrukturreform. Schriftenreihe Gesellschaft-Wirtschaft-Medien*. Hrsg. von Hölscher, B. & Suchanek, J. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Pietzonka, M. (2014): *Gestaltung von Studiengängen im Zeichen von Bologna. Die Umsetzung der Studienreform und die Wirksamkeit der Akkreditierung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schönwald, I. (2007): *Change-Management in Hochschulen*. Dissertation. Josef Eul Verlag: Lohmar, Köln.
- Steimle, U./K. Lange/K. J. Zink (2015): Das PaGIMo-Integrationsmodell. In: K. J. Zink/W. Kötter/J. Longmuß/M. J. Thul (Hg.), *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. 2. Auflage*. Springer Vieweg: Berlin/Heidelberg.
- Surssock, A./H. Smidt (2010): *Trends 2010: A Decade of Change in European Higher Education*. Brussels: European University Association.
- Thul, M./K. Lange (2015): *Kompetenzanforderungen an (Top-)Entscheider*. In: K. J. Zink/W. Kötter/J. Longmuß/M. J. Thul (Hg.), *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. 2. Auflage*. Springer Vieweg: Berlin/Heidelberg.
- Studer, Th. (2007): *Der Umsetzungsprozess: Veränderungsmanagement zur Qualitätsentwicklung*, in: *HQSL: E 6.3*.

# die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben von Peer Pasternack  
für das Institut für Hochschulforschung (HoF)  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Redaktion: Daniel Hechler

---

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62, D-06886 Wittenberg  
<http://www.diehochschule.de>

Kontakt:

Redaktion: [daniel.hechler@hof.uni-halle.de](mailto:daniel.hechler@hof.uni-halle.de)

Vertrieb: Tel. 03491/466 254, Fax: 03491/466 255, eMail: [institut@hof.uni-halle.de](mailto:institut@hof.uni-halle.de)

ISSN 1618-9671, ISBN 978-3-937573-61-8

---

Die Zeitschrift „die hochschule“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung. Als Beihefte der „hochschule“ erscheinen die „HoF-Handreichungen“, die sich dem Transfer hochschulforscherischen Wissens vor allem in die Praxis der Hochschulentwicklung widmen.

Artikelmanuskripte werden elektronisch per eMail-Attachment erbeten. Ihr Umfang soll 25.000 Zeichen nicht überschreiten. Für Rezensionen beträgt der Maximalumfang 7.500 Zeichen. Weitere Autoren- und Rezensionshinweise finden sich auf der Homepage der Zeitschrift: [www.diehochschule.de](http://www.diehochschule.de) >> Redaktion.

Das Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität ([www.hof.uni-halle.de](http://www.hof.uni-halle.de)). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack.

Als Beilage zu „die hochschule“ erscheint der „HoF-Berichterstatte“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg. Daneben publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ ([http://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof\\_arbeitsberichte.htm](http://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm)) und die Schriftenreihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ beim BWV Berliner Wissenschafts-Verlag. Ein quartalsweise erscheinender eMail-Newsletter kann abonniert werden unter <http://lists.uni-halle.de/mailman/listinfo/hofnews>.

*Abbildung vordere Umschlagseite: Steuerungskonsole für elektronische Medien in einem Hörsaal der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (2017), Foto: Peter Bronikowski*

## Einszweivierpunktnull

### Digitalisierung von Hochschule als Organisationsproblem. Folge 2

*Gerhard Schneider:*

Campus 4.0: Neuer Stress fürs Rechenzentrum .....7

*Manuel Pietzonka:*

Digitalisierung von Hochschulen als Change-Management-Projekt.

Organisationspsychologische Praxisempfehlungen.....20

*Andreas Degkwitz:*

„Open Science“ – Treiber des digitalen Wandels in Bibliotheken .....32

*Magnus Schubert:*

Deutsche Hochschulwebseiten und die Standards

der Online-Kommunikation .....42

*Uwe Pirr:*

Die räumliche Komponente digitaler Lehre. Ein Erfahrungsbericht .....51

*Dieter Huth, Alain Michel Keller, Stefan Spehr:*

Prüfungen digitalisieren. Die Einführung von E-Prüfungen an der

Bergischen Universität Wuppertal. Ein Fallbeispiel.....59

*Justus Henke:*

Digitalisierung und Hochschulkommunikation.

Das Beispiel Third Mission .....70

*Daniel Hechler, Peer Pasternack:*

Digitalisierungsstrategien und Digitalisierungspolicies an Hochschulen.....84

## FORUM

*Julia Simoleit:*

Europäisierung der Universität. Individuelle Akteure und institutioneller Wandel in der Hochschule .....106

*Benedict Jackenkroll, Ewald Scherm:*

Burnout-Prävention bei Professor/innen.  
Welche Bedeutung hat das affektive Commitment?.....118

*Barbara Dippelhofer-Stiem:*

Nicht ganz ohne: Benachteiligung von Arbeiterkindern im Studium.  
Empirische Erkundungen anhand des Konstanzer Studierendensurveys.....129

## GESCHICHTE

*Juliane Hoheisel:*

Zwischen Muff und Würde. Verschwinden und Wiederkehr  
des Talars an deutschen Universitäten nach 1945 .....142

*Jürgen John:*

„Hochschulumbau Ost“. Die Transformation des DDR-Hochschulwesens  
nach 1989/90 in typologisch-vergleichender Perspektive .....155

## PUBLIKATIONEN

*Peer Pasternack, Daniel Hechler:*

Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen  
in Ostdeutschland seit 1945.....167

**Autorinnen & Autoren**.....175

## Autorinnen & Autoren

**Andreas Degkwitz**, Prof. Dr., Direktor der Universitätsbibliothek der Humboldt-Universität zu Berlin. eMail: andreas.degkwitz@ub.hu-berlin.de

**Barbara Dippelhofer-Stiem**, Prof. Dr., em. Professorin für Methoden der empirischen Sozialforschung am Institut für Gesellschaftswissenschaften – Bereich Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. eMail: barbara.dippelhofer-stiem@ovgu.de

**Daniel Hechler** M.A., Forschungsreferent am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

**Justus Henke**, Mag. rer. soc. oec., Volkswirt, seit 2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung (HoF). eMail: justus.henke@hof.uni-halle.de.

**Juliane Hoheisel** B.A., Bachelorabschluss an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, zurzeit Masterstudentin der Geschichtswissenschaften an der Humboldt-Universität zu Berlin. eMail: hoheisej@hu-berlin.de.

**Dieter Huth**, Leiter des Zentrums für Informations- und Medienverarbeitung an der Bergischen Universität Wuppertal. eMail: dieter.huth@uni-wuppertal.de

**Benedict Jackenkroll**, M.Sc., wissenschaftlicher Mitarbeiter und Promovend am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Planung, an der FernUniversität in Hagen. eMail: Benedict.Jackenkroll@FernUni-Hagen.de

**Jürgen John**, Prof. em. Dr., zuletzt Inhaber der Professur für Moderne mitteldeutsche Regionalgeschichte am Historischen Institut der Friedrich-Schiller-Universität Jena; Mitherausgeber der Reihe „Quellen und Beiträge zur Geschichte der Universität Jena“. eMail: John.Juergen@gmx.de

**Alain Michel Keller** M.A., wissenschaftlicher Mitarbeiter im Zentrum für Informations- und Medienverarbeitung an der Bergischen Universität Wuppertal, Projekt E-Prüfungen und Mitarbeiter im Verbundprojekt E-Assessment NRW. eMail: akeller@uni-wuppertal.de

**Peer Pasternack**, Prof. Dr., Direktor des Instituts für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; www.peer-pasternack.de

**Manuel Pietzonka**, Prof. Dr., Professor für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule Hannover und seit 2014 selbstständiger Hochschulberater. eMail: manuel.pietzonka@fom.de; www.akkreditierungslotse.de

**Uwe Pirr**, Diplom-Informatiker, Leiter der Abteilung Digitale Medien in der Zentraleinrichtung Computer- und Medienservice der Humboldt-Universität zu Berlin; Vorstandsmitglied der Deutschen Initiative für Netzwerkinformation e.V.



(DINI) und der Arbeitsgemeinschaft der Medienzentren an Hochschulen e.V (AMH). eMail: [pirr@hu-berlin.de](mailto:pirr@hu-berlin.de)

**Ewald Scherm**, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Planung, an der FernUniversität in Hagen. eMail: [Ewald.Scherm@FernUni-Hagen.de](mailto:Ewald.Scherm@FernUni-Hagen.de)

**Gerhard Schneider**, Prof. Dr., Direktor des Rechenzentrums der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. eMail: [direktor@rz.uni-freiburg.de](mailto:direktor@rz.uni-freiburg.de)

**Magnus Schubert**, Diplom-Betriebswirt, Vorstandsvorsitzender der +Pluswerk AG, Bereich „Öffentliche Hand“. eMail: [magnus.schubert@pluswerk.ag](mailto:magnus.schubert@pluswerk.ag)

**Julia Simoleit**, Dr. phil., Koordinatorin der Graduiertenschule des Exzellenzclusters „Religion und Politik“, Westfälische Wilhelms-Universität Münster. eMail: [julia.simoleit@uni-muenster.de](mailto:julia.simoleit@uni-muenster.de)

**Stefan Spehr**, Fachinformatiker für Systemintegration, Zentrum für Informations- und Medienverarbeitung der Bergischen Universität Wuppertal, E-Assessmentplattform LPLUS. eMail: [spehr@uni-wuppertal.de](mailto:spehr@uni-wuppertal.de)