

Die Digitalisierung ist ein technisch-sozialer Transformationsprozess, der einen grundlegenden institutionellen Wandel auslöst, so auch für Hochschulen. Sie bedürfen für die Leistungserbringung neuer organisationaler Strukturen und einer neuen Governance

Otfried Jarren

Abstract

Aufgrund der Verknüpfung unterschiedlicher technischer Basisinnovationen (Internet, Plattformen, Cloud-Technologie, Künstliche Intelligenz [KI]) und der Folgen des sozialen Wandels konnte sich in kurzer Zeit eine globale sozio-technische Infrastruktur etablieren, die auch für Informations-, Kommunikations- oder Wissensprozesse Folgen hat.

Bislang oblag die Konstruktion sozialer Realität (Beschaffung, Auswahl, Bewertung, Beglaubigung und Vermittlung von Wissen) maßgeblich spezifisch dafür etablierten, staatlich beziehungsweise gesellschaftlich beaufsichtigten Institutionen wie Universitäten. Die Aufgabe obliegt Organisationen und professionellen Akteuren, die im Laufe der Zeit gesellschaftliche Anerkennung für ihre Leistungen fanden, ihre Regeln durchsetzen, Legitimität erlangten. Institution, Organisationen

und professionelle Akteure haben ihre Alleinstellungsposition durch digitale Anbieter, Formen der digitalen Mitproduktion sowie der ungefilterten Distribution von Wissen (KI) durch Dritte eingebüßt. Mit der weltweit verfügbaren digitalen Infrastruktur etabliert sich ein globaler Dienstleistungsmarkt.

Der Transformationsprozess unter KI-Bedingungen hat für wissenschaftliche Institutionen (Normen, Regeln, professionelle Standards: Wissensproduktion, -bewertung, -prüfung oder -vermittlung) im hohen Maße disruptives Potenzial aufgrund von Konkurrenz- und Substitutionseffekten in Forschung (Daten, Datenanalyse) und Lehre (vgl. dazu übergreifend Brocchi 2024).

Erläuterung

Die Universitäten sind zweifach herausgefordert: (1) als Akteure: Forschung, Lehre, Weiterbildung, Transfer, Beratung. Sie sollen und wollen die digitale Transformation mitgestalten, müssen sich dafür technisch, organisational und personell aufstellen. Sie sind (2) als Organisationen mit Peers von der Transformation betroffen: Sie erhalten auf der Anbieter- wie Nachfrageseite mehr und neue (globale) Konkurrenz, eine stärker werdende individualisierte Nachfrage (Lehre). Normen und Regeln für die Produktion, Prüfung, Bewertung, Beglaubigung von Wissen werden neu verhandelt.

Für beide Herausforderungen bedarf es angemessener organisationaler Strukturen, qualifizierten Personals und einer geeigneten Governance.

Hochschulen sind in allen Leistungsbereichen vom Transformationsprozess betroffen. Ihre Ressourcenabhängigkeit und Legitimationsbedürftigkeit nimmt aufgrund der Folgen der digitalen Transformation zu: Investition in Technologie, Labs, Data-Hubs; Personalgewinnung; Austausch mit unterschiedlichen Akteuren entlang des gesamten wissenschaftlichen Prozesses; Neubewertung von Leistungen. Sie müssen sich aufgrund der sich verschärfenden nationalen und globalen Wettbewerbssituation (Innovationen) neu positionieren, spezialisieren. Vor allem die Volluniversitäten geraten unter Druck. Wie verlässlich sind nationalstaatliche Finanzierung und Schutz durch Regulierung?

Als ressourcen- und legitimationsabhängige Organisationen müssen Hochschulen sich zur Gesellschaft weiter öffnen und unter digitalen Bedingungen fortsetzen, was sie schon begonnen haben: Open Science, Open Access, Open Data, Open Research, Open Education, Science Communication, also Open Education und Open Research. Die digitalen Umgebungen entfalten eine verstärkende katalytische, eine beschleunigende, Wirkung auf die gesamte Universitätsorganisation: *doing digital*.

MOOCs (Massive Open Online Courses) waren die Vorboten disruptiver Herausforderungen. Sie konnten abgewehrt werden, weil die Hochschulen nationalstaatlich reguliert sind und nicht gezwungen waren,

Leistungen Dritter anzuerkennen. Abwehr durch Regulierung. MOOCs vermochten keinen institutionellen Schock auszulösen. Sie wurden auch nicht als Innovationschance begriffen.

Zur Entwicklung in der Schweiz

Die Lehre blieb in den Händen der Fakultäten, standort-, hochschul- oder fachübergreifende Kollaborationsformen wurden kaum entwickelt. An gemeinsamen Infrastrukturen, zum Beispiel in Form von Plattformen oder geteilten Lehr- oder Lernmaterialien, fehlt es. Allerdings werden verstärkt digitale Lehr- und Lernformate gefördert und eingesetzt. Die Debatte über integrale Aus- und Weiterbildungsangebote auf Basis digitaler Plattformstrukturen hat begonnen (ZHAW).

In der Digitalisierung hatten ETH und EPFL eine Vorreiterrolle. Sie befassten sich früh mit Digitalisierungsphänomenen, es wurden neue Lehrbereiche und Forschungsstrukturen etabliert: Big Data und Digitale Wissenschaften (ETH-Rat 2014). Es folgten Initiativen auf Stufe der kantonalen Universitäten, unter anderen Digital Society Initiative (DSI) (Universität Zürich 2017), Digitalisierung der Lehre, Data Science (Universität Basel 2018), Lucerne Center for Digital Innovation (Universität Luzern 2021) (vgl. Beiträge 2024).

In den letzten Jahren legten die Hochschulen Bern (2018), Genf („Digital Strategy“ 2019), Lausanne („Stratégie Numérique“ 2019), Bern („Digitalisierung an der Universität Bern“; Etablierung der Position „Digital

Officer“ 2022), EPFL („Stratégie Digitale“) und Zürich („Digitalisierungsstrategie der UZH“; „Digital Strategie Board“ 2023 – auch für die Lehre geplant) spezifische und zum Teil übergreifende Strategiekonzepte vor.

Durch SBFI und SNF wurden Förderprogramme aufgelegt, Swissuniversities ist mit der Entwicklung und Umsetzung von Programmen betraut. Es kommen kantonale Programme dazu.

Aus eigenen Mitteln und aus Förderprogrammen wurden an allen Universitäten Maßnahmen in der Lehre ergriffen. Vereinzelt wurden – im Sinne von Leuchttürmen – neue Einrichtungen etabliert, so beispielsweise Digital History (Universität Lausanne), Digital Law Center (Universität Genf) oder Digital Humanities (Universität Bern).

Zusammenfassende Bewertung

Erkennbar ist, dass auf Hochschulstufe die Führungs- und Organisationsstrukturen im Kontext der digitalen Transformation erhalten bleiben. Vereinzelt wurde externe Expertise für die Hochschulleitungen aufgebaut (Boards, Officers). Ein eigentlicher Organisations- und Governance-Wandel ist bislang, vielleicht mit Ausnahme der DSI (Zürich), noch nicht auszumachen.

Vollzogen wurden in den letzten Jahren aber vielfältige und erhebliche Veränderungen in der Organisation und Governance in den Führungs- und Leitungsstrukturen: Bauen und Finanzen (Trennung von Bau und allgemeiner Verwaltung), IT (zum Teil CIO-Positionen),

Personalmanagement (Führung durch Professorinnen und Professoren; Führungs- und Qualifizierungsprogramme), Personal (TT-Programme). Mit diesen Veränderungen reagierte man vor allem auf politische Anforderungen aufgrund öffentlich wahrgenommener Defizite. Es wird vor allem auf der Mikro-, weniger auf der Meso-Ebene angesetzt.

Durch Anreizprogramme (Projekt-, Forschungsförderung) werden einzelne Vorhaben unterstützt. Es kommt dabei zu Formen der hierarchischen Steuerung (zentrale Mittelbereitstellung; kompetitive Vergabeverfahren) in Verbindung mit wettbewerblichen Verfahren. Zu strukturbildenden Maßnahmen kam es fallweise in der Forschung (Programm-, Drittmittel), im geringen Maß in der Lehre.

Mit Blick auf die Herausforderungen der digitalen Transformation ist schweizweit ein Such- und Reflexionsprozess auszumachen (vgl. Tratschin, Rost, Leder 2023).

Literatur

Davide BROCCHI, *By Disaster or by Design? Transformative Kulturpolitik. Von der Polykrise zur systemischen Nachhaltigkeit*, Wiesbaden 2024, 639.

Luca TRATSCHIN, Katja ROST, Christian LEDER, *Digitalisation as Distinction? Identity Articulation und Tacit Competition in the Swiss Universität Field, 2010–2020*, in: *Swiss Journal of Sociology* 49, Band 3, 2023, 541–566.

Für aktuelle Entwicklung siehe außerdem die Beiträge im Sonderheft „Digital Academia. Digitale Transformation in Forschung und Hochschulbildung“, in: *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie*, 49 (3), 2023.

