

ZUKUNFT DER VERWALTUNG



THE FUTURE OF THE ADMINISTRATION

Gehsa Schnier

Als der erste Kanzler der FH Bielefeld 1995 in Pension ging, erklärte er in einem Interview gegenüber der lokalen Presse seine Wehmut über sein Ausscheiden aus dem aktiven Dienst, weil jetzt eine neue Zeit der strategischen Gestaltungsmöglichkeiten anbreche. Damals ging es um die Lockerung des Jährlichkeitsprinzips (Stichwort ›Dezemberfieber‹) und die begrenzte Übertragbarkeit von Haushaltsmitteln. Außerdem erfolgte eine allmähliche Lösung der Bindung der Ausgabearten an Veranschlagungen des Haushaltsgesetzgebers in Untertiteln. Die langsam einsetzende gegenseitige Deckungsfähigkeit zwischen Sachmittel- und Personalkostenansätzen ermöglichte erste strategische Ausgabeplanungen. Nicht besetzte Stellen konnten ›geschöpft‹ werden und die nicht für

When the first chancellor of the Bielefeld UAS retired in 1995, he explained in an interview to the local press his wistfulness about leaving active service when a new era of strategic design possibilities was now dawning. At that time, it was about the relaxation of the annuality principle (keyword ›December fever‹) and the limited transferability of budget funds. In addition, there was a gradual loosening of the binding of expenditure types to estimates of the budget legislator in subtitles. A gradually increasing possibility of transfers between material and personnel cost appropriations allowed for some first strategic expenditure planning. Vacant positions could be ›scooped up‹: the funds not used for personnel expenditure could be saved for

Personalausgaben verwendeten Mittel für kleinere Investitionen angespart werden. Ansonsten waren den Möglichkeiten der Hochschule zur Steuerung in eigener Kompetenz durch das geltende Recht noch enge Grenzen gesetzt.

Heute gibt es eine nahezu komplette wechselseitige Deckungsfähigkeit und die meisten Untertitel spielen für die Verausgabung praktisch keine Rolle mehr. Die Mittel der Grundfinanzierung (Landeszuschuss) gehen als sogenannte Hochschulmittel in das Vermögen der Hochschule ein und sind über die Kalenderjahresgrenzen übertragbar. Dank des Liquiditätspools des Landes kann sogar der Abruf der Mittel taktisch gesteuert werden. Wenngleich der Landeszuschuss im Wesentlichen durch das Überrollungsprinzip stagniert und steigende Kosten und Preise unter anderem in der Gebäudebewirtschaftung und Energieversorgung nur selten in den Haushaltsgesetzen berücksichtigt werden, haben diese Befreiungen der Hochschule heute viele Möglichkeiten einer effektiven Haushalts- und Wirtschaftsführung ermöglicht.

Der Weg zur eigenverantwortlichen strategischen Gestaltung war nicht immer geradlinig. Ein Rückschlag Ende der 1990er-Jahre war der Verlust von 19 Professorenplanstellen, die unter dem Begriff ›Qualitätspakt‹ eingezogen wurden. Die dem vom Wissenschaftsministerium berufenen Expertenrat vorgelegte ausgefeilte Planung der Hochschule zur Weiterentwicklung des Studienangebotes und Auslastung der Professorenstellen sollte an der vollendeten Tatsache des Abzugs nichts mehr ändern. Erst rund zwanzig Jahre später konnte die FH Bielefeld sich wieder über den Zugang von zumindest neun Professorenplanstellen aus dem Fachhochschulstärkungsprogramm freuen. Allerdings waren ihre Studierendenzahlen inzwischen auch um mehr als 30 Prozent gewachsen.

Bis zum Qualitätspakt musste die Hochschule noch mit sogenannten Haushaltssperren des Finanzministeriums rechnen, die sich als Minderausgaben und Stellenbesetzungssperren im laufenden Wirtschaftsjahr auswirken konnten. Erst durch Hochschulvereinbarungen, längstens für die Zeit einer Legislaturperiode, wurde den Hochschulen Planungssicherheit für die Grundfinanzierung gegeben. Die Gegenleistung der Hochschule, beispielsweise in Form von Kostenbeteiligungen, ist den Gewinn an Berechenbarkeit als Grundvoraussetzung für eigene strategische Planung auf berechenbarer Basis unbedingt wert.

Von der Landeseinrichtung zur autonomen Hochschule in Trägerschaft des Landes

Im Zeitraffer seien hier wichtige Stationen des administrativen Umbaus, der Modernisierung und des Wachstums der Hochschule skizziert.

Seit der Verleihung der Hochschulautonomie im Jahre 2007 hat die FH Bielefeld die Dienstherrnereignenschaft und kann selbst Professorinnen und Professoren

smaller investments. Otherwise, the University's possibilities for controlling its own expenditure were still narrowly limited by the applicable law.

Today, there is almost complete reciprocal coverability and most budget subtitles play practically no role in spending. The funds of the basic financing (state subsidy) go into the university's assets as so-called university funds and are transferable beyond the calendar year limits. Thanks to the State's liquidity pool, even the drawdown of funds can be controlled tactically. Unfortunately, the state subsidy is essentially stagnant due to the rollover principle and rising costs and prices in building management and energy supply, among other things, are rarely taken into account in the budget laws. However, the liberalisations have provided the university today with many options for effective budgetary and economic management.

The path to autonomous strategic design was not always straightforward. One setback at the end of the 1990s was the loss of 19 professors' posts, which were confiscated under the term ›Quality Pact‹. The elaborate planning of the University for the further development of the study programme and the utilisation of the professors' positions, which was presented to the expert council appointed by the Ministry of Science, was not to change the accomplished fact of the withdrawal. It was not until about twenty years later that the Bielefeld UAS could again be pleased with the addition of at least nine professorial posts from the programme to strengthen the universities of applied sciences. On the other hand, its student numbers had also grown by more than 30 per cent in the meantime.

Until the Quality Pact, the higher education institutions still had to reckon with so-called budget blocks from the Ministry of Finance, which could have the effect of reduced expenditure and staffing blocks in the current financial year. It was only through the advent of higher education agreements, at the longest for the duration of a legislative period, that higher education institutions were given planning security for basic funding. The required contribution by the university, for example in the form of cost sharing, is absolutely worth the gain in predictability as a basic prerequisite for its own strategic planning on a solid basis.

From a State Institution to an Autonomous University under the Auspices of the State

Important stages of the administrative restructuring, modernisation and growth of the University are outlined here in fast forward.

Since being granted university autonomy in 2007, the Bielefeld UAS has had employer status and can appoint professors and staff itself. Appointment bonuses to the W pay scale can now be negotiated; in the early days, a so-called award framework still set limits to this. However, the collective agreements to be applied in the universities continue to be negotiated by the state and there is no separate collective agreement for science. The Ministry of Science limits itself to legal supervision and

berufen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstellen. Berufungszulagen zur W-Besoldung können nunmehr verhandelt werden; in der Anfangszeit setzte ein sogenannter Vergaberahmen dafür noch Grenzen. Die in den Hochschulen anzuwendenden Tarifabschlüsse werden aber weiter vom Land verhandelt und es gibt keinen eigenen Wissenschaftstarifvertrag. Das Wissenschaftsministerium beschränkt sich auf die Rechtsaufsicht und überlässt die Fachaufsicht einem Hochschulrat, dessen Arbeit von einer Geschäftsstelle in der Hochschule administrativ unterstützt wird. Es entfallen bis dahin kostenlose Dienstleistungen des Ministeriums wie beispielsweise die Genehmigung von Studiengängen. Ihre Einführung oder Änderung muss nunmehr in Akkreditierungsverfahren extern teuer erworben werden.

Um die verliehenen Freiheiten in einem ausgerufenen Wettbewerb der Hochschulen optimal nutzen zu können, mussten für die Hochschulleitung Steuerungsinstrumente geschaffen werden, die auch ein weitgehendes dezentrales Bewirtschaften eigener Personal- und Sachmittelbudgets der Fachbereiche ermöglichen. Der Wechsel von der kameralen Haushaltsführung zur kaufmännischen Buchhaltung im Rahmen einer integrierten Verbundrechnung mit der Auswahl, Beschaffung und Implementierung eines neuen ERP-Systems war ein steiniger Weg, auf dem die Hochschulen in Nordrhein-Westfalen alleingelassen wurden. Erst nachdem in Einzelkämpfermanier das Ziel erreicht war und sich herausstellte, dass es wenig profilunterscheidende Merkmale zwischen den Hochschulen auf diesem Feld gibt, haben die Hochschulen sich zusammenschließen können, um zum Beispiel mit dem MACH-Kompetenzzentrum an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf im weiteren Verlauf für gleiche Probleme nach gemeinsamen Lösungen zu suchen.

Nicht nur im Haushalts- und Wirtschaftsbereich mussten ein Berichtswesen und Planungs- und Controlling-Instrumente aufgebaut werden – für den akademischen Bereich von besonderer Dringlichkeit, weil sich hier die eigentlichen profilbildenden Unterschiede ausprägen. Allein die finanziellen Konsequenzen einer sogenannten leistungsorientierten Mittelzuweisung anhand der Parameter ›Absolventen‹ und ›Drittmittel‹ brachten der FH Bielefeld zunächst einmal große Rückschläge. Über mehrere Jahre wurden kumulativ die Mittel für mehr als fünfzehn Professorenjahresgehälter verloren, ohne dass sich die Kapazität entsprechend verringert hätte. Dass die FH Bielefeld seit einigen Jahren zu den Gewinnern dieses Umverteilungsspiels gehört, ist ein Beweis für ihre beachtliche Dynamik und Reformfähigkeit.

Noch vor der Verleihung der Hochschulautonomie wurden Studienbeiträge eingeführt, durch Senatsbeschluss in der Höhe später noch einmal verändert und schließlich gesetzlich wieder abgeschafft. Parallel wurde in der FH Bielefeld eine spezielle Finanzierungsberatung für Studierende aufgebaut. An die Stelle der Studienbeiträge sind seit 2011 die gesondert zu bewirtschaftenden Qualitätsverbesserungsmittel aus dem Landeshaushalt getreten, die wegen der Gesamtdeckelung des Ansatzes über die Jahre des rasanten Anstiegs der Studierendenzahlen pro Kopf immer geringer wurden. Erst in diesem Jahr wurde der Ansatz für alle Hochschulen im Lande von 249 Millionen auf 300 Millionen Euro erhöht.

Der Aufwuchs der Studierenden von rund 6.000 auf jetzt mehr als 11.000 wurde durch die Hochschulsonderprogramme des Bundes mit anteiliger Landesfinanzierung ermöglicht. Die terminierte Laufzeit erlaubte zunächst nur wenig befristete Neueinstellungen; vielmehr musste eine weit vorausschauende Planung neben einer sorgfältigen Personalkostenhochrechnung immer eine Rückführbarkeit

leaves the technical supervision to a university council, whose work is supported administratively by an office at the University. Free service until then provided by the ministry, (such as the approval of study programmes), has been discontinued. Introduction or modification must now be acquired externally at a high price in accreditation procedures.

In order to be able to make optimal use of the freedoms granted in a proclaimed competition between universities, control instruments had to be created for the University management that also allow for a largely decentralised management of the faculties' own personnel and material budgets. The change from cameral budget management to commercial accounting was a rocky road. It had to be realized within the framework of integrated composite accounting and required the selection, procurement and implementation of a new ERP system. Here the universities in North Rhine-Westphalia were left to fend for themselves. Only after the goal had been reached in lone-wolf fashion, did it become clear that there were few features distinguishing the profiles of the universities in this field and the universities were able to join forces. With for example the MACH Competence Centre at the Heinrich Heine University of Düsseldorf, they could then look for common solutions for the same problems, in the further course.

A reporting system and planning and controlling instruments had to be established not only in the budgetary and economic areas – of particular urgency for the academic sector, because this is where the actual profile-forming differences emerge. The financial consequences of a so-called performance-oriented allocation of funds based on the parameters ›graduates‹ and ›third-party funds‹ alone brought major setbacks to the Bielefeld UAS initially. Over several years, funding for more than fifteen professors' annual salaries were cumulatively lost without a corresponding reduction in capacity. The fact that the Bielefeld UAS has been one of the winners in this redistribution game in recent years is proof of its remarkable dynamism and ability to reform.

Even before university autonomy was granted, tuition fees were introduced, the amount was later changed again by senate resolution and finally abolished by law. At the same time, a special financial advisory service for students was set up at the Bielefeld UAS. Since 2011, the tuition fees have been replaced by quality improvement funds from the state budget, which have to be managed separately. Due to the overall capping of the budget, these funds have become smaller and smaller per capita during years of rapid growth in student numbers. Only this year was the budget for all universities in the state increased from 249 million to 300 million euros.

The increase in the number of students from around 6,000 to now more than 11,000 was made possible by the federal government's special higher education programmes with proportional state funding. Initially, their fixed term allowed for only a few permanent new hires; rather, far-sighted planning always had to keep an eye on traceability to the staffing plan in addition to careful personnel cost projections. Only with the replacement of the ›Higher Education Pact 2020 Line‹ agreed between the federal government and the state by the Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken (ZSL – Strengthening the Future Contract for Studying and Teaching) did the horizon open up for sustainable personnel policy.

The Higher Education Modernisation Programme (Hochschulmodernisierungsprogramm, HMOP) of the state of North Rhine-Westphalia enabled the Bielefeld UAS, after more than 40 years of existence, to move into a purpose-built, contemporary and

auf den Stellenplan im Auge behalten. Erst mit der Ablösung der zwischen Bund und Land vereinbarten Hochschulpakt-2020-Linie durch den Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken (ZSL) öffnet sich der Horizont für nachhaltige Personalpolitik.

Mit dem Hochschulmodernisierungsprogramm (HMOP) des Landes Nordrhein-Westfalen wurde es der FH Bielefeld nach über 40 Jahren ihres Bestehens ermöglicht, einen zweckentsprechenden, zeitgemäßen und identitätsstiftenden Neubau (FHG) zu beziehen, der bedauerlicherweise bereits beim Einzug im Jahre 2015 zu klein für die im Planungs- und Ausführungszeitraum rasant angewachsenen Studierenden- und Beschäftigtenzahlen war. Die Regeln des HMOP ließen nur einen Ersatzbau für die vorhandenen abgängigen Gebäudeflächen zu. Noch nicht einmal alle Dezernate der Verwaltung haben bis jetzt Platz im FHG gefunden, geschweige denn alle in Bielefeld angesiedelten Fachbereiche. Ein Neubau auf dem Campus Nord ist in einem strukturierten Verfahren mit dem Bau- und Liegenschaftsbetrieb Nordrhein-Westfalen (BLB NRW) und dem Ministerium für Kultur und Wissenschaft (MKW) in Vorbereitung.

Aus einer kleinen Abteilung des Haushaltsdezernates, die sich um Hausverwaltung kümmerte, musste ein leistungsfähiges Dezernat für Gebäudemanagement aufgebaut werden. Die bislang entbehrte Technisierung eines Hochschulgebäudes und die intensivere Nutzung eines gemeinsamen Großgebäudes stellen ganz andere Anforderungen an Instandhaltung, Wartung, Reinigung und Sicherheitsüberwachung. Um den zusätzlichen Flächenbedarf bis zur Fertigstellung eines Neubaus abzudecken, müssen Anmietungen gefunden werden. Die unvermeidliche Weiternutzung eines brandschutztechnisch problematischen und vom BLB NRW längst abgeschriebenen Gebäudes in der Lampingstraße in eigener Verantwortung der Hochschule bindet enorme Ressourcen. Auch am florierenden Ausbaustandort Campus Minden hat sich der Flächenbestand teils durch einen Neubau, teils durch den unumgänglichen eigenen Ankauf eines Altbaus als Körperschaftsvermögen stark vergrößert. Umbau-, Sanierungs- und Modernisierungsarbeiten, die zusammen mit dem BLB NRW geplant und finanziert werden müssen, kommen hinzu. Ohne zusätzliche Anmietungen kann auch hier der Flächenbedarf nicht gedeckt werden. Am Studienort Gütersloh sind angemietete Objekte an zwei Adressen zu betreuen. Zukunftsfähige Optionen sind schon jetzt zu erwägen.

Manchmal lassen sich erst über einen längeren Zeitraum die großen Entwicklungslinien sehen, zu denen mehrere Generationen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Technik und Verwaltung durch ihren unermüdlichen Einsatz einen Etappenbeitrag geleistet haben, dessen Bedeutung und Wirkungspotenzial punktuell vielleicht noch gar nicht erkennbar war. Auch denen, deren Aufgabengebiet in der exemplarischen Auswahl der Darstellung nicht genannt ist, sei an dieser Stelle nachdrücklich gedankt.

Auf dem Wege der digitalen und kulturellen Transformation

Aktuell stehen wir vor der Aufgabe, uns mit der auf allen Ebenen sich entfaltenden Digitalisierung der Lebensbereiche zu verbinden. Aus den sich aufbauenden Strukturen und sich entwickelnden und immer weiter differenzierenden Vorhaben können hier nur einige exemplarisch genannt werden, um einen ersten Überblick zu bieten.

identity-creating new building (FHG). Regrettably, the new building was already too small when it was moved into in 2015, given the rapidly growing number of students and employees during the planning and execution period. The rules of the HMOP only allowed for a replacement building for the existing building space that had become obsolete. Not even all of the administration's departments have found space in the FHG so far, let alone all of the Faculties located in Bielefeld. A new building on the North Campus is being prepared in a structured procedure with the Bau- und Liegenheitsbetrieb Nordrhein-Westfalen (BLB NRW) and the Ministry of Culture and Science (MKW).

From a small unit that took care of building management within the budget department, an efficient department for building management had to be established. The transition from the antiquated technologies of the previous university buildings, and the more intensive use of a shared large building place completely different demands on maintenance, servicing, cleaning and security monitoring. Rentals must be found in order to satisfy the additional space requirements until an additional new building is completed. The unavoidable continued use of a building in Lampingstrasse under the University's own responsibility, which is problematic in terms of fire protection and has long since been written off by the BLB NRW, ties up enormous resources. At the flourishing Campus Minden expansion site, the space available has also increased considerably, partly due to a new building and partly due to the unavoidable purchase of an old building as a corporate asset. Conversion, renovation and modernisation work, which has to be planned and financed together with the BLB NRW, will be added. Without additional rentals, the space requirements cannot be met here either. At the Campus Gütersloh, rented properties are to be managed at two addresses. Future options should already be considered.

Sometimes it is only over a longer period of time that the major lines of development can be seen, to which several generations of staff in technology and administration have made a stage contribution through their tireless efforts, the importance and potential impact of which was perhaps not even recognisable at the time. We would also like to take this opportunity to express our sincere thanks to those whose areas of responsibility are not mentioned explicitly in the above exemplary selection.

On the Path of Digital and Cultural Transformation

Currently, we are faced with the task of connecting with the digitalisation of the spheres of life that is unfolding at all levels. Of the structures that are being built, and the projects that are developing and becoming more and more differentiated, only a few can be mentioned here as examples to provide a first overview. The federal government's Online Access Act (Onlinezugangsgesetz, OZG) stipulates that all services with a user perspective must also be offered online by the end of 2022. In the education field, which is relevant for higher education institutions, this means that by the beginning of the 2021 summer semester, online applications without media discontinuity must be possible for prospective students. And by the end of 2022, this also applies to enrolment without media discontinuity, including a connection to a state-wide portal network of higher education institutions. All needs in the further life

Das Onlinezugangsgesetz (OZG) des Bundes gibt vor, dass alle Dienstleistungen aus Nutzerperspektive bis Ende 2022 auch online anzubieten sind. In dem für die Hochschulen einschlägigen Themenfeld Bildung bedeutet das, dass bis zum Beginn des Sommersemesters 2021 eine medienbruchfreie Online-Bewerbung für Studieninteressierte möglich sein muss. Und bis Ende 2022 gilt das auch für die medienbruchfreie Immatrikulation, einschließlich einer Anbindung an einen landesweiten Portalverbund der Hochschulen. Alle Bedarfe in den weiteren Lebenslagen von Studierenden, wie beispielsweise Prüfungen, Zeugnisse, Anerkennung von Leistungen und Bildungsabschlüssen, gehören ebenso in das Aufgabenpaket. Dem beauftragten Projektverantwortlichen des BMBF ist aufgetragen, durch Standardfestlegungen für eine Konnektivität auf nationaler Ebene wie auch in den internationalen Raum zu sorgen. In diesem Zusammenhang stehen die Projekte X Hochschule und PIM (Plattform für Internationale Studierendenmobilität), bei dem die FH Bielefeld aktive Kooperationspartnerin ist.

Gleichzeitig müssen weitere Vorgaben des E-Government-Gesetzes auf Landesebene in den Blick genommen werden. Der Zugang zur Verwaltung und die Verwaltungsverfahren müssen bis Anfang 2023 elektronisch ablaufen können und schließlich muss auch die interne Aktenführung bis Ende 2025 elektronisch gelingen. Diese Aktionsfelder erfordern eine tiefeschürfende Durchdringung aller existierenden Fach- und Verwaltungsverfahren in der FH Bielefeld und eine zwischen allen Beteiligten einvernehmliche und verbindliche Festlegung. Es geht dabei nicht um eine Übersetzung bestehender analoger Verfahren in digitale Prozesse. Vielmehr müssen die qualitativen Potenziale überprüft und genutzt werden, was zu erheblich veränderter Neugestaltung der Prozesse führen kann und soll.

Es reicht nicht aus, dass dies nur innerhalb der eigenen Hochschule als Bezugsrahmen geschieht. Vielmehr gilt es, eine Interoperabilität unter den Hochschulen und zu anderen Instanzen des Landes zu erzielen. Damit dies gelingen kann, haben wir, wie jede andere Hochschule in Nordrhein-Westfalen mit finanzieller Unterstützung des Landes, eine E-Government- und Onlinezugangsgesetzkoordinatorin bestellt, die als Vermittlerin und Multiplikatorin dabei unterstützt, die IT-Ausgangssituation und -Bedarfe in unserer Hochschule zu erfassen, auf eine überörtliche Ebene zu tragen und umgekehrt von dem Austausch auf dieser Ebene erhaltene Impulse in die FH Bielefeld zurückzubringen. Die überörtliche Ebene hat sich unter dem Namen Koordinierungsinstanz Digitale Unterstützungsprozesse (KDU.nrw) als Dienstleisterin für die Kanzlerkonferenzen der Hochschulen gebildet, ist an der Ruhr-Universität Bochum angesiedelt und wird vom MKW finanziell ausgestattet.

Die KDU.nrw arbeitet mit der Digitalen Hochschule NRW (DH.nrw) zusammen, einem Kooperationskonstrukt von zweiundvierzig Hochschulen mit dem MKW. Vorangegangen waren die vom Datenverarbeitungs-Infrastrukturausschuss (DV-ISA) erarbeiteten strategischen Empfehlungen und die operative Unterstützung der Hochschulen durch die hochschulübergreifende Koordinierung der Informations- und Kommunikationstechnik (IuK NRW). Die DH.nrw entwickelt Strategien, initiiert Kooperationsvorhaben, spricht Förderempfehlungen für Projekte aus und bereitet so die Verteilung der Mittel durch das MKW vor, mit denen die konkreten Ziele der Digitalisierungsinitiative des Landes sowohl in den akademischen Arbeitsfeldern Lehre, Studium, Forschung als auch bei den Unterstützungsprozessen des administrativen Bereichs über mehrere Jahre finanziell unterstützt werden.

situations of students, such as examinations, certificates, recognition of achievements and educational qualifications, are also part of the task package. The Federal Ministry of Education and Research's (Bundesministerium für Bildung und Forschung, BMBF) project manager is responsible for ensuring connectivity at the national level and internationally by setting standards. The projects X Hochschule and PIM (Platform for International Student Mobility), in which the Bielefeld UAS is an active cooperation partner, are related to this.

At the same time, further requirements of the E-Government Law at the state level must be taken into account. Access to the administration and administrative procedures must be able to proceed electronically by the beginning of 2023, and finally, internal file management must also function electronically by the end of 2025. These fields of action require a profound penetration of all existing technical and administrative procedures at the Bielefeld UAS and a consensual and binding definition between all parties involved. It is not a matter of embedding existing analogue work practice into digitised systems. Rather, the qualitative potentials must be reviewed and reimagined. This can and should lead to significantly changed redesign of the processes.

It is not enough for this to happen only within one's own university as a frame of reference. Rather, it is important to achieve interoperability among the universities and with other authorities in the state. In order for this to succeed, we have appointed an E-Government and Online Access Law coordinator, like every other higher education institution in North Rhine Westphalia with the financial support from the state. As a mediator and multiplier, this person supports us in recording the initial IT situation and needs at our higher education institution, taking them to a supra-local level and, conversely, bringing impulses received from the exchange at this level back to the Bielefeld UAS. The supra-local level has been formed under the name Coordinating Body Digital Support Processes (Koordinierungsinstanz Digitale Unterstützungsprozesse, KDU.nrw) as a service provider for the chancellors' conferences of the universities, is based at the Ruhr University of Bochum and is financially supported by the MKW.

The KDU.nrw works together with the Digital University North Rhine-Westphalia (Digitale Hochschule NRW, DH.nrw), a cooperative construct of forty-two universities with the MKW. This was preceded by the strategic recommendations developed by the Data Processing Infrastructure Committee (Datenverarbeitungs-Infrastrukturausschuss, DV-ISA) and by the operational support provided to the universities by the Inter-University Coordination of Information and Communication Technology North Rhine-Westphalia (Informations- und Kommunikationstechnik NRW, IuK NRW). The DH.nrw develops strategies, initiates cooperation projects and makes funding recommendations for projects. It thus prepares the distribution of funds by the MKW, with which the concrete goals of the state's digitalisation initiative is financially supported over several years in the academic fields of teaching, studying, research as well as in the support processes of the administrative area.

The very welcome coordinating and funding support from the state, which is individually securitised in the digitalisation agreement between MKW and each university, can only be effective if the projects already coordinated at the Bielefeld UAS in the digitalisation programme and further individual initiatives are captured

Die sehr zu begrüßende koordinierende und finanzierende Unterstützung durch das Land, die in der Digitalisierungsvereinbarung zwischen MKW und jeder Hochschule individuell verbrieft ist, kann nur wirksam werden, wenn die in der FH Bielefeld im Programm Digitalisierung koordinierten bereits laufenden Projekte und weitere Einzelinitiativen eingefangen und auf Konnektivität überprüft werden. Es kann erforderlich werden, auch einen Schritt zurückzugehen, um ein Projektziel nicht in insularer Abschottung zu erreichen.

Unter dem koordinierenden Dach der DH.nrw haben sich Projektkonsortien zu einzelnen Themenfeldern gebildet, in denen eine oder mehrere Hochschulen aufgrund besonderer Expertise vorangehen und prototypische Lösungsmuster entwickeln, die für alle Hochschulen eine erfolgreiche Anwendung versprechen. Alle Hochschulen sind aufgefordert, sich an dieser Entwicklung zu beteiligen und sich am Ende zu einer gemeinsamen Lösung zu bekennen.

Selbst wenn beispielsweise im administrativen Aufgabenfeld Standards für eine interoperable elektronische Vorgangsbearbeitung auf der Basis eines Dokumentenmanagementsystems in Einzelprojekten (E-Studierendenakte, E-Drittmittelakte, E-Personalakte, E-Vertragsmanagement) von Hochschulen in Arbeits- und Resonanzgruppen erarbeitet und übergreifend von einem im Aufbau befindlichen Kompetenzzentrum E-Akte an der Universität Bielefeld koordiniert und allen Hochschulen als Prototyp zur Verfügung gestellt werden, sind an der eigenen Hochschule noch erhebliche Anstrengungen für Implementierung und Anpassung an die individuellen Gegebenheiten zu leisten. Dabei werden auch der Datenschutz und die IT-Sicherheit eine weiter wachsende Bedeutung haben.

Wenn schließlich ein ubiquitärer Austausch von Informationen und administrativen Dienstleistungen in der digitalen Sphäre möglich ist, dann sollte eine Begegnung in der analogen Wirklichkeit nicht zu einem Kulturschock in provinzieller Umgebung führen. Deshalb ist es wichtig, dass die Hochschule sich nicht nur auf der technischen Ebene weiterentwickelt. Interkulturelles Training ist ein vielversprechender Ansatz, um mehrdimensionale Wahrnehmung zu fördern und Kompetenzen zu entwickeln, mit denen die durch Internetauftritt und -angebot geweckten Erwartungen sich auch im persönlichen Umgang für beide Seiten angemessen erfüllen lassen.

Die Arbeitswelt wird sich losgelöst von der Corona-Krise weiter verändern. Die erzwungene abrupte Änderung der Arbeitsweise wird hoffentlich bald unabhängig von pandemischen Erfordernissen einer neu gestaltbaren Form von Arbeitsmodalitäten weichen. Wir haben die wertvolle Erfahrung gewonnen, dass viele Bereiche der Verwaltung digital und organisatorisch schon jetzt in der Lage sind, räumlich auch von zu Hause und zeitlich flexibel zu arbeiten. Dazu wurde in kürzester Zeit auch die mobiliare Ausstattung für ergonomisches Arbeiten zur Verfügung gestellt. Wenn der Gesetzgeber nachzieht und für die neuen Möglichkeiten und Anforderungen entsprechende rechtliche Grundlagen schafft (Stichwort Telearbeitsgesetz), werden wir als Arbeitgeberin mehr Wahlmöglichkeiten der institutionellen Arbeitsorganisation und individuellen Arbeitsweise anbieten können. Da der Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der FH Bielefeld schon immer ein wichtiger Platz eingeräumt wurde, ist die Hoffnung angebracht, dass alle Betroffenen mitgenommen werden können. Eine Rückkehr zur altväterlichen Präsenzkultur der letzten fünfzig Jahre ist schwer vorstellbar.

and checked for connectivity. It may also be necessary to take a step back in order not to achieve a project goal in insular isolation.

Under the coordinating umbrella of DH.nrw, project consortia have been formed on individual topics, in which one university, or more universities, lead the way on the basis of special expertise, developing prototype solution patterns that promise successful application for all universities. All higher education institutions are invited to participate in this development and to commit to a common solution at the end.

Consider e.g. the case that in the administrative field of tasks, standards for interoperable electronic transaction processing based on a document management system are developed in individual projects (e-student file, e-third-party file, e-personnel file, e-contract management) by higher education institutions in work and resonance groups and made available to all higher education institutions as a prototype. These activities are coordinated across the board by an e-file competence centre currently being set up at the University of Bielefeld. Nevertheless, considerable efforts for implementation and adaptation to the individual circumstances still have to be made at one's own higher education institution. Here data protection and IT security will become increasingly important.

Finally, if ubiquitous exchange of information and administrative services is possible in the digital sphere, then an encounter in analogue reality should not lead to culture shock in provincial surroundings. Therefore, it is important for higher education to develop not only on the technical level. Intercultural training is a promising approach to promote multidimensional perception and to develop competences with which the expectations raised by the internet presence and offer can also be fulfilled appropriately for both sides in personal interaction.

The world of work will continue to change, detached from the Corona crisis. The forced abrupt change in the way of working will hopefully soon give way to adaptive and innovative working modalities independent of pandemic requirements. We have gained the valuable experience that many areas of the administration are already digitally and organisationally capable of working spatially from home and flexibly in terms of time. For this, mobile equipment for ergonomic working has been made available in a very short time. If the legislator follows suit and creates the appropriate legal basis for the new possibilities and requirements (keyword teleworking law), we as employers will be able to offer more options for institutional work organisation and individual working modalities. Since continuing staff training has always been given an important place at the Bielefeld UAS, it is reasonable to hope that everybody concerned can be taken along. It is difficult to imagine a return to the old-fashioned attendance culture of the last fifty years.