

# **Hochschulverwaltung im neuen Normalzustand oder war früher doch alles besser?**

**Das Für und Wider der Digitalisierung aus der Sicht von  
Mitarbeitenden in der Hochschulverwaltung der HSRW**

*Wögen N. Tadsen, Daniela Wolfsdorf*

## Zusammenfassung

Geleitet von der Songzeile »If we changed it all back again, things will never be the same again« gehen wir in unserem Beitrag den Fragen nach, (a) wie der Stand der Digitalisierung der Hochschulverwaltung an der Hochschule Rhein-Waal aktuell ist und (b) wie mit dessen – durch die Pandemie beschleunigten – Auswirkungen auf die Organisation umgegangen wird. Dazu werden wir grundsätzliche Elemente der Digitalisierung von Hochschulen, insbesondere der Hochschulverwaltung, aufzeigen, um eine Einordnung des Standes an der HSRW vornehmen zu können. Entgegen allgemeiner Erwartungen werden wir eine geringe Skepsis gegenüber der Digitalisierung am Arbeitsplatz und eine zunehmende Heterogenität der Vorstellungen über die Zukunft der Arbeit in Hochschulverwaltungen zeigen. Abschließend fassen wir zusammen, wie diese Ergebnisse zu Handlungsempfehlungen führen, um der Heterogenität zu begegnen (basierend auf agilen Arbeitsstilen und modernen Arbeitsverständnissen), wie diese umgesetzt werden können und wie dieser Heterogenität durch agile Arbeitsweisen und modernen Arbeitsverständnissen und -modellen (Stichwort »New Work«) begegnet werden kann und Maßnahmen in die Hochschulkultur integriert werden können.

## Abstract

Starting point of this article origins from Roxette's song line »If we changed it all back again, things will never be the same again«. It lead us to the following two questions: (a) What is the recent status of digitization within administrations of higher educational institutions and (b) How do administrations deal with the effects on their organisation? In order to illustrate the status of digitization and digitalization, we will display the general elements of digitization for higher education administrations and link it to results of different surveys. Against general expectations, we will show a low level of scepticism towards digitization in the workplace and an increase of heterogeneity in beliefs about the future of work in HE administrations. Finally, we conclude how these results lead to recommendations for action to face the heterogeneity (based on agile working styles and modern interpretations of work), how they might be implemented and how this heterogeneity can be countered through agile working methods and modern

work understandings and models (keyword »New Work«) and how measures can be integrated into the university culture.

## 1. Einleitung

Werden Politiker\*innen nach positiven Auswirkungen der Covid-19-Pandemie befragt, wird oft der von ihr verursachte Digitalisierungsschub angeführt. Dieser zeigt sich vor allem in der Nutzung der Möglichkeiten zum ortsunabhängigen Arbeiten, welches aufgrund von gesetzlichen Regelungen ausschließlich zu Hause realisiert werden konnte oder musste. Mit der digitalen Transformation und der durch sie induzierten Digitalisierung (der Arbeit) werden jedoch viele weitere Aspekte angesprochen – dies auch schon lange vor der Pandemie (Mainzer 2020, 170 f.).

Die vielfältigen technologischen, arbeitsbezogenen und gesellschaftlichen Veränderungsprozesse entfalten sich auch mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten an Hochschulen. In diesem Beitrag wollen wir ein besonderes Augenmerk auf die Auswirkungen der Digitalisierung auf Hochschulverwaltungen und der in ihnen arbeitenden Menschen legen. Exemplarisch werden grundsätzliche Elemente der Digitalisierung einer Hochschulverwaltung aufgezeigt, um eine kritische Einordnung des Standes an der HSRW vornehmen zu können.

Eine Schließung der Hochschulgebäude wurde in vielen Fällen zügig veranlasst, die Einstellung des Hochschulbetriebes wurde allerdings nur am Rande als Option diskutiert. Insbesondere wurde damit die Notwendigkeit geschaffen, den Vorlesungsbetrieb innerhalb kurzer Zeit zu digitalisieren. In der öffentlichen Wahrnehmung war mit der Digitalisierung an Hochschulen vor allem die Ermöglichung des ortsunabhängigen Studierens prägend, weil nahezu alle Studierenden und Lehrenden von den Herausforderungen der digitalen Lehre betroffen waren. Die Veränderungen für den Bereich der Forschung und die Hochschulverwaltungen wurden wenig bis gar nicht thematisiert. In diesem Beitrag konzentrieren wir uns auf die Hochschulverwaltungen, die unter hohem zeitlichem Druck auf geänderte Rahmenbedingungen, Anforderungen und Erwartungen reagieren mussten. Zudem musste dies unter stark veränderten Arbeitsbedingungen, wie Telearbeit und Homeoffice, unter teilweise erschwerten privaten Bedingungen, wie der Ausfall von Kinderbetreuung oder Home-Schooling, erfolgen. Prinzipiell gilt dies auch für die Bereiche Studium, Lehre und Ler-

nen wie auch für die Forschung. Allerdings ist die Hochschulverwaltung stärker hierarchisch und zentral geprägt. Aufgrund klarer Weisungslagen ist sie direkter zu steuern als der Wissenschaftsbetrieb, was eine schnellere Umsetzung von Digitalisierungsbestrebungen durch Hochschulleitungen ermöglichen kann. Zusätzlich existieren vielfältige Interdependenzen zwischen der Hochschulverwaltung und den wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Tätigkeiten, wie z. B. IT-Infrastruktur für die Lehre und Forschung, Organisationsdatenpflege, Studien- und Prüfungsdaten, digitales Berichtswesen, Rechnungswesen etc.). Somit kann der Stand der Digitalisierung der Hochschulverwaltung als Indikator für den Stand der Digitalisierung der gesamten Hochschule betrachtet werden. (Gilch et al. 2019 b, S. 55)

## 2. Begriff: Digitalisierung

Unter Digitalisierung wurde ursprünglich die Transformation von analogen in digitale Informationen verstanden, wie das Einscannen einer Buchseite. Im Englischen wird mit dem Begriff der Digitization immer noch ein ähnliches Verständnis verknüpft (Brennen & Kreiss 2016). Dieses enge Verständnis bezeichnen wir als **Digitalisierung i. e. S.** (im engeren Sinne). Im Zeitablauf hat sich das Begriffsverständnis von Digitalisierung erweitert um sämtliche organisationale und soziale Prozesse und die (Teil-)Automatisierung mittels Informationstechnologien. (Hess 2013). Wir bezeichnen dies als **Digitalisierung i. w. S.** (im weiteren Sinne). Im Deutschen wird seit der Diskussion um die vierte Industrierevolution (Industrie 4.0) mit der Digitalisierung zunehmend ein gesamtgesellschaftlicher Transformationsprozess verstanden, der Arbeits- und Lebensprozesse in allen Gesellschaftsbereichen grundlegend verändert und mit dem Begriff der digitalen Transformation nahezu gleichgesetzt (Hess 2013; von der Heyde 2019, S. 1758 f.; Urbach & Ahlemann 2017). Dies soll als **Digitalisierung i. wt. S.** (im weitesten Sinne) bezeichnet werden. Ein derartig weites Verständnis der Digitalisierung wird hier nicht verfolgt. In unserem Beitrag legen wir das Verständnis der Digitalisierung im e. S. sowie die Digitalisierung i. w. S. – mit Fokus auf digitale Abbildung und Teilautomatisierung organisatorische Prozesse – zu Grunde.

Den Begriffsverständnissen folgend, ist die Digitalisierung i. w. S. somit die Ursache und der Treiber für die digitale Transformation (synonym: Digitalisierung i. wt. S.), die »[...] den grundlegenden Wandel der gesamten Unterneh-

menswelt durch die Etablierung neuer Technologien auf Basis des Internets mit fundamentalen Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft« beschreibt (PwC 2013, S. 9). Als Digitalisierung der Verwaltung wird hier in Anlehnung an den Rat für Informationsinfrastrukturen die vernetzte und arbeitsteilige Umsetzung und Automatisierung von Verwaltungsprozessen unter Nutzung gemeinsamer digitaler Werkzeuge bezeichnet (Rat für Informationsinfrastrukturen 2016; Gilch et al. 2019a, S. 2 f.).

### 3. Digitalisierung in der Hochschulverwaltung

Eine erste strukturierte Bestandsaufnahme zum Stand der Digitalisierung an deutschen Hochschulen haben hierzu Gilch et al. vom Institut für Hochschulentwicklung (Gilch et al. 2019b) vorgenommen, um den Prozess der Digitalisierung in Deutschland zu analysieren. Dafür wurde eine Strukturierung nach Forschung, Verwaltung und Studium und Lehre vorgenommen. Bei der teilstrukturierten Vollerhebung konnte ein Rücklauf von ca. 30 % erzielt werden (118 von 395 Hochschulen). Die Studie hat einen besonderen Wert, weil sie bereits den Stand der Digitalisierung vor der Covid-19-Pandemie erfasst. Mit dem Blick auf Hochschulverwaltungen haben die Autoren die bis zum Erhebungszeitraum (Frühjahr 2018) eingesetzten IT-Systeme hinsichtlich ihres Implementierungsgrades untersucht. Somit waren an 87,7 % der teilgenommenen Hochschulen Campus-Management-Systeme aber nur an 30,6 % Forschungsinformationssysteme (FIS) teilweise oder vollständig implementiert. IT-Systeme im Verwaltungsbereich waren mit Ressourcen Management Systemen (Enterprise-Resource-Planning-Systeme (ERP-Systeme)) 55,9 %, Data Warehouse- bzw. Business Intelligence Systeme (DWH/BI) mit 44,3 % und Computer Aided Facility Managementsysteme (CAFM) mit 45,3 % der Hochschulen teilweise oder vollständig implementiert. Dabei war der Implementierungsgrad an Universitäten größer als an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) und an großen Hochschulen höher als an kleinen Hochschulen.

Zusätzlich zum Grad der Implementierung wurden für eine Konkretisierung die erreichten Digitalisierungsstufen erfragt, die sich wie folgt unterteilen:

1. Stufe 1: Informationen werden online bereitgestellt.
2. Stufe 2: Das Formular kann heruntergeladen werden.

3. Stufe 3: Das Formular kann online ausgefüllt werden.
4. Stufe 4: Das Verfahren wird vollständig elektronisch abgewickelt.  
(Gilch et al. 2019 b, S. 57)

Aus heutiger Sicht erscheint es schon fast zynisch, dass das Herunterladen eines Formulars überhaupt als Schritt zur Digitalisierung in einer verhältnismäßig aktuellen Studie aufgeführt ist. Die Verteilung der Daten zeigt allerdings, dass die Stufen durchaus passend zu dem damaligen Stand der Digitalisierung an Hochschulen – wie in der folgenden Tabelle 1 dargestellt – gewählt wurden. Dort ist der Stand der Digitalisierung i. w. S. der teilgenommenen Hochschulen anhand der oben beschriebenen Stufen aufgeführt und wird mit dem Stand an Hochschulen für angewandte Wissenschaften und dem der Hochschule Rhein-Waal gegenübergestellt.

	Stufe 4 <sup>a</sup> alle Hochschulen	Stufe 4 <sup>b</sup> (nur HAW's)	Geschätzter Stand HSRWc	Stand HSRW heute (Stufe)
Bewerbung um einen Studienplatz (CMS)	55,8 %	58,9	4	4
Prüfungs- und Notenbescheide (CMS)	66,3 %	65,2	3 – 4	4
Immatrikulation (CMS)	41,9 %	52,9	3	3
Beurlaubung von Studierenden (CMS)	19,3 %	23,3	2	2 – 3
Beschaffung (ERP)	17,4 %	18,2	3	4
Rechnungsbearbeitung (ERP)	21,4 %	23,8	4	4
Bewerbung auf Stellen (ERP)	18,7 %	28	1	4
Urlaubsbeantragung von itarbeiterInnen (ERP)	36,4 %	54	4	4
Dienstreisebeantragung (ERP)	16,2 %	23,1	4	4
Reisekostenabrechnung (ERP)	9,8 %	16	2	4

Tabelle 1: Stand der Digitalisierung an Hochschulen, Hochschulen für angewandte Wissenschaften und der Hochschule Rhein-Waal (HSRW)

Anmerkungen: a Stufe 4 entspricht der vollständigen elektronischen Abbildung. Hier: Anteil in Prozent aller an der Befragung teilgenommenen Hochschulen (n = 88 bis n = 113). Daten aus Spalten 2 und 3 basieren auf Daten aus Gilch et al. 2019 b, S. 55 – 62; Spalten 4 und 5 basieren auf eigene Daten) b Anteil bei Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW's). c Stand zum Erhebungszeitraum im März / April 2018.

Auffällig bei den dargestellten Ergebnissen ist, dass zum Erhebungszeitraum vor allem die Entwicklung von CMS gegenüber ERP schon bei vielen Hochschulen fortgeschritten war und HAW's im Gegensatz zu Universitäten etwas früher höhere Digitalisierungsstufen erreicht haben.

Aus heutiger Sicht scheinen die Abfragen bereits veraltet, weil viele Hochschulen – wie auch die HSRW – die höchste Stufe 4 in fast allen abgefragten Bereichen erreicht haben. Das lässt darauf schließen, dass die Thematik auch ohne die Pandemie an Hochschulen bereits einen hohen Stellenwert hatte. Im Weiteren wird daher noch darauf Bezug genommen, inwieweit diese Grundlage im Rahmen der Pandemie hilfreich war und wie diese den weiteren Fortgang der Digitalisierung i. w. S. beeinflusst hat. Denn der Status quo bedeutet nicht, dass die Digitalisierung i. w. S. der Hochschulverwaltung an vielen Hochschulen abgeschlossen ist. Im Gegenteil, die Digitalisierung einer Organisation wird hier als Prozess verstanden, der zwar mit Zukunftsvisionen verknüpft ist, nicht aber ein Portfolio an technischen Instrumenten bereithält, die in einer bestimmten Reihenfolge integriert werden müssen (von See 2019, S. 24). Digitalisierung i. w. S. einer Organisation bedeutet immer auch einen flexiblen und integrativen Umgang mit allen Nebeneffekten auf soziale Aspekte (Individuum und Gruppe), die durch eine stärkere Nutzung von digitalen Technologien verursacht werden. Das hat zur Folge, dass zum heutigen Stand für eine vergleichbare Studie andere IT-Systeme, Elemente von IT-Systemen oder gar soziale Prozesse (z. B. die institutionelle Verankerung und Unterstützung von organisationskulturellen Belangen, z. B. sog. Socialising) heranzuziehen wären, um einen Grad der Digitalisierung zu bestimmen. Aus dem Blickwinkel der HSRW wären hier beispielsweise der Grad der Implementierung der E-Akte, der Personalakte, der Studierendenakte, eines Sitzungsmanagements, von digitalen Instrumenten für Gremienwahlen und Abstimmungen oder der Grad von automatisierten Abfragen von individuellen Lehrdeputaten zu nennen. Darüber hinaus müssten für den Grad der Digitalisierung i. w. S. neue Schritte definiert werden, weil die Abbildung von digitalen Prozessen neue Probleme (wie z. B. mit datenschutzrechtlichen Aspekten; Schnittstellen zu anderen Anwendungen) mit sich bringt, die für eine bessere Vergleichbarkeit in andere oder weitere Stufen auszudifferenzieren wären.

Zudem wirkt sich der zunehmende Nutzen von digitalen Instrumenten auch auf die Art und Weise der Arbeit in Organisation aus und führt zu einer Vielfalt an sozialen Fragestellungen und Problemen. Diese lassen sich unzureichend mit technischen Lösungen beantworten, stattdessen sind arbeitsrechtliche und führungskulturelle Änderungen gefordert (z. B. Regelungen zu Telearbeit und Homeoffice, Arbeitszeitregelungen, tarifliche Stufenregelungen im Kontext vernetztem, interfunktionalem und agilem Arbeitens).

Somit ist die Digitalisierung i. w. S. und vor allem die digitale Transformation (also der Digitalisierung i. wt. S.) nicht als Implementierung von IT-Systemen zu begreifen, sondern als ein elementarer Bestandteil der Organisationsentwicklung.

## 4. Stand der Digitalisierung an der Hochschule Rhein-Waal

Letztlich ging alles sehr schnell – zwischen dem 03.03.20 und dem 17.03.20 fanden fünf Termine zwischen verschiedenen Führungs- und Verwaltungsebenen zum »Austausch – Thema ›Coronavirus‹« statt, es wurde eine Taskforce gegründet und ab dem 19.03.20 befand sich die Hochschule Rhein-Waal in Kleve und Kamp-Lintfort im geregelten Notbetrieb<sup>1</sup>, gefolgt vom geschützten Kernbetrieb<sup>2</sup> ab dem 20.04.20. Dies hatte für Studierende und Lehrende, aber auch die Verwaltung weitreichende organisatorische Folgen, die innerhalb kürzester Zeit realisiert werden mussten, um weiter arbeitsfähig zu bleiben. Nunmehr sind 11 Monate vergangen und damit eine ausreichend lange Zeit, um sowohl einen Blick zurück wie auch nach vorne zu wagen und um die Digitalisierung aus der Sicht von Mitarbeitenden in der Hochschulverwaltung der HSRW zu betrachten.

### 4.1 Stand vor der Pandemie

Bereits vor der Pandemie bestand für die Beschäftigten in der Verwaltung die Option von Telearbeit und Homeoffice. Hierauf hatten sich die zuständigen Personalräte und die Dienststelle am 1. Juni 2018 verständigt. Stand Januar 2020 hatten 35 Beschäftigte aus Technik und Verwaltung sowie 13 wissenschaftlich Beschäftigte Telearbeit beantragt. Davon 11 männliche und 37 weibliche Beschäftigte. Dies entspricht etwa 15 % der Beschäftigten in Technik und Verwaltung sowie etwa 7 % der wissenschaftlich Beschäftigten. Der geringe Anteil an Tele-

- 
- 1 Anwesenheit war nur den Personen gestattet, die zur Aufrechterhaltung des Betriebes nötig waren, z. B. aus dem Gebäudemanagement. Die Gebäude waren geschlossen, Lehrende und Studierende nicht vor Ort.
  - 2 Anwesenheit war mit Schicht- und Anwesenheitsplänen, unter strikt reduzierter Personenzahl, möglich. Die Gebäude waren geschlossen, Studierende nicht vor Ort.

arbeit im wissenschaftlichen Bereich könnte zudem darauf zurück zu führen sein, dass die Beschäftigten dort aufgrund einer anderen Anwesenheitskultur auch ohne offizielle Beantragung von Telearbeit remote arbeiten. Der durchschnittliche Telearbeitsanteil betrug 31,4%.<sup>3</sup> Darüber hinaus haben im o. g. Zeitraum 86 Beschäftigte 587 Tage im Homeoffice (kurzzeitige Tätigkeit im häuslichen Umfeld, ohne Telearbeitsantrag) gearbeitet. Grundsätzlich stand jeder\*jedem Beschäftigter\*Beschäftigten, deren\*dessen Tätigkeit für Telearbeit geeignet war, auch die Beantragung offen. Die Eignung wurde mit den jeweiligen Fachvorgesetzten besprochen, in Konfliktfällen wurde der zuständige Personalrat involviert. Insgesamt hat die Anzahl derjenigen, die einen Antrag auf Telearbeit gestellt und Homeoffice in Anspruch genommen haben, zwischen den Jahren 2018 und 2020 stetig zugenommen. In Bezug auf die Situation in anderen Verwaltungen kann auf die Studie »Verwaltung in Krisenzeiten – Eine Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Öffentlichen Dienst« Bezug genommen werden. Für diese Studie hat die Agentur Next:Public zusammen mit Gerhard Hammerschmid von der Hertie School of Governance 6000 Verwaltungsmitarbeiter\*innen zwischen dem 7. Juli 2020 und dem 24. August 2020 befragt und rund 5000 Bögen ausgewertet. Dabei hatten 45 % der Verwaltungsbeschäftigten angegeben, dass es vor Corona keinerlei Möglichkeit gab aus dem Homeoffice zu arbeiten. Auf Kommunalebene waren es 56 %, Landesebene 50 % und Bundesebene 30 % (Next:Public 2020, S. 10). Der relativ niedrige Anteil von Anträgen auf Telearbeit an der Hochschule Rhein-Waal ist vermutlich jedoch nicht auf die fehlenden Möglichkeiten, sondern auf die Inanspruchnahme durch die Beschäftigten zurückzuführen. Denn der Anteil derjenigen, deren Tätigkeit generell für Telearbeit und Homeoffice geeignet ist, liegt laut Daten der Personalabteilung deutlich über den o. g. 15 bzw. 7 %, die tatsächlich hierzu Anträge gestellt hatten. Mutmaßlich ist der damalige geringe Anteil damit zu begründen, dass ein hoher Anteil von Beschäftigten im nahen Umfeld der Hochschule wohnt und so der Aspekt des langen Pendels keine Rolle spielt. Zudem befinden sich unter den Beschäftigten mit Telearbeit viele Mütter in Teilzeit, die damit wahrscheinlich Beruf und Familie besser vereinbaren können. Für Beschäftigte ohne Care-Aufgaben scheint dies kaum eine Rolle gespielt zu haben. Erst durch den Umstand der Pandemie ist die Option des Homeoffice einem großen Anteil der Beschäftigten – mehr oder weniger unfreiwillig – nähergebracht worden. Die Zahlen einer Blitzumfrage unter 4.2 zeigen aber, dass dies auf überwiegende Zustimmung stößt und auch in einer »Post-Corona-Phase« mehr genutzt werden wird, als noch davor.

---

3 Ermittelt anhand der vorliegenden Anträge.

In Bezug auf die Digitalisierung von Dokumenten und Fachverfahren gab es bereits die eRechnung, die elektronischen Workflows zur Beantragung von Dienstreisen und Abschlussarbeiten. Überwiegend wurde jedoch noch papierbasiert gearbeitet. Ein Projekt zur E-Akte, mit den Teilprojekten Sitzungsmanagement, Klausurenarchiv und Studierendenakte, war bereits gestartet. Da diese Projekte insgesamt viele Ressourcen benötigen und die finale Umsetzung aller Digitalisierungsprojekte erst für 2025 geplant war, befand sich vieles noch im Anfangsstadium als zum 19. März 2020 letztlich jede\*r Beschäftigte, dessen\*deren Arbeitsplatz für Homeoffice geeignet war, dann faktisch auch wirklich von Zuhause aus gearbeitet hat.

## 4.2 Stand seit der Pandemie

Mit Beginn des geregelten Notbetriebes am 19. März 2020 wurden die oben genannten Zahlen zur Telearbeit – inklusive Homeoffice – auf nunmehr rund 90 % nach oben katapultiert. Bis auf einige wenige Beschäftigte im Dezernat Ressourcen die noch vor Ort waren, (Poststelle, Hausdienst, Haustechniker) wurden letztlich alle Beschäftigten in Technik und Verwaltung aufgerufen hauptsächlich im Homeoffice zu arbeiten. Anhand des prozentualen Anteils von Telearbeitsanträgen ist davon auszugehen, dass ein Großteil dieser Beschäftigten bislang keine Erfahrung mit remote Arbeit hatte. Vereinzelt gab es auch Rückmeldung, dass sich die Beschäftigten aus verschiedenen Gründen nicht gut mit der neuen Arbeitssituation zurechtfinden. Angegeben wurden hier Gründe der persönlichen Arbeitsorganisation sowie der fehlende Kontakt zu Kolleg\*innen. Im Sommer 2020 wurde in zwei Dezernaten<sup>4</sup> eine Umfrage zur aktuellen Situation der Beschäftigten im Home-Office durchgeführt. Es wurden, angelehnt an die Studie der DAK (2020), 24 Fragen zu den aktuellen Arbeitsbedingungen gestellt (siehe Anhang).

Hierbei gaben 56 %, bzw. 58 %<sup>5</sup> an, sich eine stärkere Forcierung des sozialen Zusammenhalts von den Führungskräften zu wünschen. Jedoch wünschten sich nur 38 % bzw. 50 % mehr informelle Kommunikation (z. B. einen virtuellen »Kaffeeklatsch«). 75 % bzw. 67 % empfinden die Digitalisierung in ihrer Arbeit als großen Nutzen/Entlastung. Jedoch empfinden 25 % bzw. 33 % der Befragten die Digitalisierung sowohl als Nutzen als auch als Belastung. 81 % bzw. 50 % gaben an, ihre Aufgaben genauso gut im Homeoffice erledigen zu können. Hier spielte

---

4 Dezernat Ressourcen, Abteilung Finanzen und Einkauf und Dezernat Personal und Organisation.

5 Die erste Zahl bezieht sich jeweils auf das Dezernat Ressourcen, die zweite auf das Dezernat Personal und Organisation.

der Grad der Digitalisierung eine entscheidende Rolle. Da die Personalakten noch nicht digitalisiert sind, erschwerte dies die Arbeit im Homeoffice. 69 % bzw. 83 % gaben an, dass ihnen der direkte Kontakt zu Kolleg\*innen fehlt.

Was den zukünftigen Ausblick nach der Pandemie angeht, so möchten nur 6 %, bzw. 25 % der befragten Beschäftigten zukünftig nicht im Homeoffice arbeiten. Diese Werte ähneln den Ergebnissen der bereits oben erwähnten Next:Public Studie »Verwaltung in Krisenzeiten«. Dort haben nur 11 % der Mitarbeitenden angegeben über das Ende der Corona-Pandemie hinaus keinen Bedarf an Homeoffice zu haben (Next: Public 2020, S. 10).

Auch in Bezug auf die oft erwähnte Thematik der Entgrenzung der Arbeitswelt (Auflösung von Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben) scheinen der Erfahrungen der Beschäftigten positiv. Nur 19 % bzw. 33 % fehlt eine klare Trennung zwischen Beruf und Privatleben. 50 %, bzw. 42 % waren zu keinem Zeitpunkt oder lediglich ab und zu gestresst. Im Bezug hierauf ist zu erwähnen, dass der Krankenstand bei den Tarifbeschäftigten im Vergleich zu 2019 in 2020 gesunken ist. In 2019 hatten sich die Beschäftigten in Technik und Verwaltung an 4205 Tagen krankgemeldet (durchschnittlich rund 18,77 pro Person), die wissenschaftlich Beschäftigten und Professor\*innen an 1644 (durchschnittlich rund 5,30 pro Person). In 2020 waren es bei den Beschäftigten in Technik und Verwaltung 2431 Krankentage (durchschnittlich rund 10,85 pro Person), bei den wissenschaftlich Beschäftigten und Professor\*innen 1366 (durchschnittlich rund 4,41 pro Person). Im Vergleich dazu lag der Krankenstand in Deutschland in 2019 durchschnittlich bei 10,9 pro Kopf (Statistisches Bundesamt 2021), in den Branchen Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung aber bei 21,3 Tagen (IWD 2021). Insgesamt kann jedoch nicht sicher hergeleitet werden, ob die Reduktion der Krankheitstage mit der Arbeitssituation in der Pandemie zusammenhängt. Insgesamt sind die Menschen während der Pandemie aus Angst vor Ansteckung im Wartezimmer zwischen 30 und 80 % weniger zum Arzt gegangen (bundesweite Abfrage des NDR bei Berufsverbänden, Kassenärztlichen und Kassenzahnärztlichen Vereinigungen) und es ist auch nicht auszuschließen, dass Beschäftigte mit Beschwerden, mit denen sie vorher nicht ins Büro gegangen wären, im Homeoffice gearbeitet haben.

Auffällig ist die Diskrepanz zwischen Verwaltung und Wissenschaft. Eine Erklärung wäre, dass eine Krankmeldung die zentrale Fehlzeitenverwaltung nicht erreicht und die Info nur innerhalb der wissenschaftlichen Organisationseinheit weitergegeben wird. Da die wissenschaftlich Beschäftigten nicht an der zentralen elektronischen Zeiterfassung teilnehmen, wird eine Fehlzeit darüber nicht bekannt. Andererseits weist auch eine Erhebung des Informationsdienstes des Instituts der deutschen Wirtschaft unter den fünf Berufsgruppen mit den wenigst-

ten Fehltagen diejenigen mit Lehr- und Forschungstätigkeiten an Hochschulen aus. Hier sind es durchschnittlich 4,9 Tage. (IWD 2021)

Anhand der stichprobenhaften Befragung der beiden Dezernate kann festgehalten werden, dass die Verwaltung der Hochschule Rhein-Waal sich trotz überwiegend geringer Erfahrung in der Arbeit mit Homeoffice zügig und flexibel mit der Situation zurechtgefunden hat. Durch die ad hoc bereitgestellte IT-Infrastruktur konnte die Kommunikation auch virtuell weiter aufrechterhalten werden.

So wurden im Zeitraum 18.03.2020 bis 21.02.2021 von 3.929 Teilnehmenden (Studierende, Lehrbeauftragte, Professor\*innen, wissenschaftlich Beschäftigten, Verwaltung und Gäste (viele Studierende nutzen kein Konto und nehmen als Gäste teil)) 52.944 Meetings zu Zwecken von Lehre, Forschung und Verwaltungstätigkeiten im System Cisco Webex Meetings<sup>6</sup> durchgeführt, mit einer Gesamtzahl von 2.933.901 Minuten. An der Chatfunktion haben 2.377 Personen teilgenommen. Davon waren täglich im Schnitt 400–600 Personen aktiv und haben 3000–4000 Nachrichten versendet. Es wurden pro Tag 300–400 Nachrichten in sog. 1:1 Spaces ausgetauscht und 20–30 in Group Spaces. Insgesamt ist also feststellbar, dass die Kommunikation und der Austausch (auch auf eher informellen Wegen, wie einer Chat-Funktion) intensiv genutzt wurde. Dies war vor der Pandemie nur in Ausnahmen der Fall.

## 5. Schlussfolgerungen und Diskussion

»Bezogen auf den Bereich Verwaltung ist es zwar Ziel der meisten Hochschulen, ihre Verwaltungsprozesse letztlich auf digitale Workflows umzustellen und integrierte Systeme anzubieten. Davon sind die Hochschulen nach eigener Aussage jedoch noch weit entfernt.« (Gilch et al. 2019b, S. 38). Würde man heute Mitglieder der Hochschule zum Stand der Digitalisierung befragen, kämen sie – trotz eines deutlich höheren Niveaus – vermutlich zu einem ähnlichen Urteil. Dies führen wir vor allem auf die drastische Zunahme am mobilen Arbeiten im Homeoffice zurück, weil dadurch Versäumnisse in der Digitalisierung und technische Mängel offensichtlicher geworden sind. Darüber hinaus sind vor allem Aspekte der Di-

---

6 Cisco WebEx ist das zentral vorgegebene System und wurde überwiegend genutzt.

gitalisierung i. wt. S., die nicht den technologischen Aspekt der Digitalisierung, sondern vor allem die digitale Abbildung sozialer Prozesse (z. B. digitale Formen der Teamentwicklung) und organisationskulturelle Auswirkungen betreffen, in der bisherigen Diskussion in Hochschulverwaltungen zu kurz gekommen. Die technischen Möglichkeiten der Digitalisierung wurden durch die Pandemie verstärkt genutzt und werden auch in Zukunft stärker nachgefragt. Die entscheidende Frage für die Verwaltungspraxis ist: Mit welcher Intensität und zu welchem Anteil erfolgt diese Nachfrage? Denn damit werden kulturelle Veränderungen der Arbeit in den Hochschulverwaltungen einhergehen. Diese wurden wegen der disruptiven Implementierung nur wenig bis gar nicht aktiv gestaltet. Dies muss künftig nachgeholt werden, um Mitarbeitenden eine selbstbestimmte Rolle im Prozess der digitalen Transformation zukommen zu lassen.

Das Ermöglichen und die Nutzung des Homeoffice stellt nur einen Teilaspekt der Digitalisierung an Hochschulen dar. In Zukunft werden weitere digitaltechnische Möglichkeiten (z. B. die (Teil-)Automatisierung von Verwaltungsprozessen) zum Einsatz kommen und somit die Arbeitsbereiche kontinuierlich verändern. Die Auseinandersetzung mit den daraus resultierenden Folgen auf die Mitarbeitenden und auf die Organisation in ihren Teilen und ihrer Gänze gewinnt somit an Bedeutung.

An der HSRW ist nach der Umfrage im Sommer 2020 zu vermuten, dass auch nach der Pandemie ein Großteil der Beschäftigten an der HSRW das häusliche – vielleicht auch das mobile – Umfeld zur Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben nutzen möchten. Die zuständigen Interessenvertretungen (Personalräte, Gleichstellungsbeauftragte und Schwerbehindertenvertretung) sowie Kanzler und Präsident haben dieses Thema bereits aufgegriffen. Daraus hat sich im Frühjahr 2020 eine Arbeitsgruppe zur Entwicklung einer Dienstvereinbarung zur »Mobilen Arbeit« entwickelt. Ein konkreter Vorschlag wurde der Dienststellenleitung nunmehr im Mai 2021 vorgelegt. Hierin wird nicht nur die Option der Arbeit im eigenen häuslichen Umfeld sondern auch die Arbeit von anderen Orten aus bedacht. Zudem hat das Präsidium im September 2020 eine weitere Arbeitsgruppe damit beauftragt, einen Vorschlag für die Strategie der zukünftigen Arbeit (Stichwort: New Work) zu entwickeln. Beide Autor\*innen dieses Beitrags sind Teil dieser Arbeitsgruppe und sahen sich vor dem Problem eines Auftrages ohne Ziel. Für eine erneute Befassung des Präsidiums im April 2021 hat die Arbeitsgruppe somit auf einem Digitalisierungs-Kontinuum (vgl. Abb. 1) vier Stufen definiert, die als Basis für eine konkretere Zielrichtung der Hochschule vorgesehen war. Ähnlich dürfte das Spektrum bei allen Hochschulen aussehen, die sich mit der Frage auseinandersetzen, ob und mit welcher Intensität die digitale Transformation der Hochschule voranzutreiben ist.

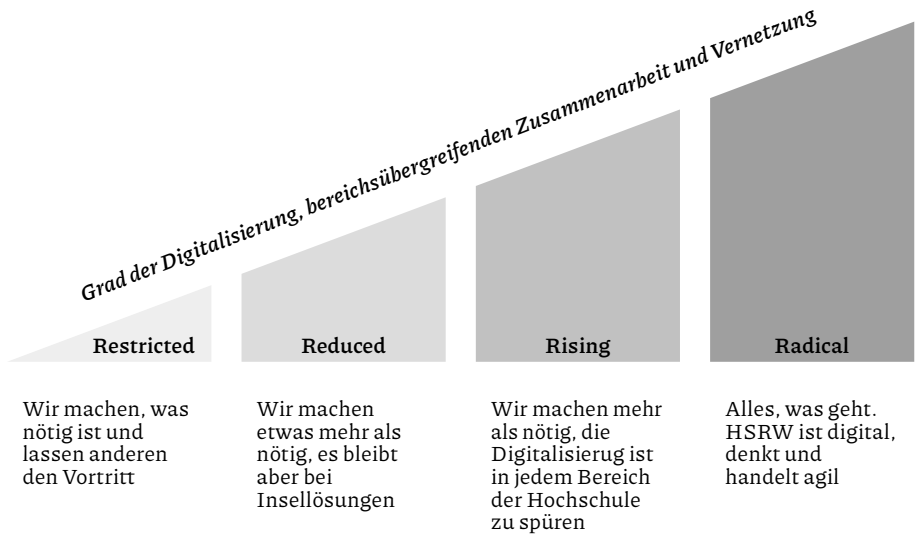


Abbildung 1: Kontinuum der New-Work- und Digitalisierungsstrategien der HSRW

Auf jeder Stufe der vier eskalierenden Stufen von »New Work Restricted« bis »New Work Radical« wurden charakteristische Szenarien sowie daraus resultierende Maßnahmen entwickelt. Für die Szenarien wurden folgende Bereiche für die jeweiligen Stufen näher erläutert, um die Unterschiede deutlicher zu machen:

- Arbeitsbedingungen
- Gesetzliche Vorgaben
- Dienstvereinbarung zum mobilen Arbeiten
- Fort- und Weiterbildung
- Verantwortung für den Veränderungsprozess
- Strategische Ausrichtung

An dieser Stelle wird der Bereich »Verantwortung für den Veränderungsprozess« gewählt, um exemplarisch zu verdeutlichen, wie bisher vorgegangen wurde. Auf der Stufe von New Work Restricted gibt es keine formale Verantwortung innerhalb der Primärorganisation für die Digitalisierung der Organisation. Die Verantwortung wird dank Extra-Rollenverhalten von einzelnen Organisationsmitgliedern für Einzelprojekte getragen. Die Rolle Digitalisierungsbeauftragte\*r gibt es nicht oder wird der IT-Abteilung ohne Arbeitsauftrag zugesprochen. Die nächste Stufe New Work Reduced hätte zumindest ein Präsidiumsmitglied

oder eine andere Person mit Leitungsfunktion, die Digitalisierung, New Work und die digitale Transformation betreut. Eine aktive Verfolgung einer Gesamtstrategie geht damit nicht einher, eher die motivierte Unterstützung von vereinzelt Maßnahmen. Bei New Work Rising ist die digitale Transformation eine prominent sichtbare Aufgabe eines Präsidiumsmitgliedes (z. B. Vizepräsident\*in für Forschung und digitale Transformation). Auf der Stufe von New Work Radical wird faktisch kein\*e Digitalisierungsbeauftragte\*r benötigt, weil diese Aufgabe ganz selbstverständlich von jedem Organisationsmitglied getragen wird. Für die Koordination und Organisation des stetigen Veränderungsprozesses ist ein eigenes Dezernat mit zuständiger\*zuständigem Vizepräsident\*in eingerichtet.

Die Hochschulleitung der HSRW hat sich für die weitere Ausarbeitung des Szenarios »New Work Rising« entschieden, was gleichzusetzen ist mit der Entwicklung eines Konzeptes zur (personalwirtschaftlichen) Implementierung der Strategie der Digitalisierung i. wt. S. der Hochschule. Eine große Frage wird hierbei auch die rechtliche Rahmung sein. Denn vieles, was technisch schon möglich und von Beschäftigten gewünscht ist, lassen die aktuellen rechtlichen Möglichkeiten nicht zu. Hier kann der Wille an Veränderung auf die Begrenzung durch die Realität treffen. Ein Beispiel hierfür wäre das aktuelle Arbeitszeitgesetz oder das Fehlen einer übergeordneten rechtlichen Regelung zur mobilen Arbeit.

## 6. Ausblick

Während die Hochschule Rhein-Waal aufgrund der Eile und der Notwendigkeit, erst einmal den Betrieb sicherzustellen, sich in den letzten Monaten auf die Schaffung der technischen Voraussetzungen konzentriert hat, müssen in der Zukunft noch weitere Inhalte hinzukommen, sofern der o. g. Trend zur Arbeit im Homeoffice sich tatsächlich bestätigen sollte. Dies wären z. B. die Führung auf Distanz, der Umgang mit zunehmender Entgrenzung und ein neues Raumkonzept, weil dadurch klassische Büroräumlichkeiten zugunsten anderer Angebote (z. B. Kreativräume) abgelöst werden könnten. Diese Themen wären in einer solch kurzen Zeit sicherlich nicht in den Focus der Hochschulen gerückt. Aus diesem Blickwinkel kann der Pandemie auch ein positiver Effekt abgewonnen werden: Bezüglich des Standes der Digitalisierung wäre die Hochschule Rhein-Waal insgesamt und die Hochschulverwaltung im Besonderen sicherlich nicht auf einem derart fortgeschrittenen Stand. Die Digitalisierung i. w. S. der Verwaltungsvorgänge hat scheinbar einen geringeren Einfluss auf die veränder-

te Arbeitssituation als die Nutzung von Möglichkeiten des mobilen Arbeitens. Letztere haben die Arbeit in der Hochschulverwaltung und die Organisationskultur so stark verändert, dass ein Rückfall auf eine Situation vor der Pandemie ausgeschlossen scheint. Bis zu welcher Intensität und mit welcher Geschwindigkeit die Digitalisierung und – fast noch wichtiger – die digitale Transformation, also Digitalisierung i. wt. S., der Hochschulverwaltung weiter vorangetrieben wird, liegt in den Händen der Hochschulleitungen und ihrer Mitglieder.

## Quellen

- BRENNEN, J. S., KREISS, D. (2016). Digitalization. In: K. Jensen, R. T. Craig, J. Pooley, E. W. Rothenbuhler (Hrsg.), *The international encyclopedia of communication theory and philosophy*, S. 556 – 566. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- DAK (2020): Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise: Sonderanalyse zur Situation in der Arbeitswelt vor und während der Pandemie. Präsentation. URL: <https://www.dak.de/dak/bundesthemen/sonderanalyse-2295276.html>. Zugriffen: 26.02.2021.
- GILCH, H., BEISE, A., KREMPKOW, R., MÜLLER, M., STRATMANN, F., WANNEMACHER, K. (2019a). Zum Stand der Digitalisierung der Hochschulen in Deutschland in Forschung, Lehre und Verwaltung. *Qualität in der Wissenschaft – QiW*. S. 34 – 40.
- GILCH, H., BEISE, A., KREMPKOW, R., MÜLLER, M., STRATMANN, F., WANNEMACHER, K. (2019b). Digitalisierung der Hochschulen. *Studien zum deutschen Innovationssystem 14-2019*.
- HESS, T. (2013). Digitalisierung. In: N. Gronau .et al. (Hrsg.): *Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik*, 2013. URL: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik-Grundlagen/digitalisierung/index.html>. Zugriffen: 26.02.2021.
- IWD (2021). Krankenstand in Deutschland – Der Krankenstand nach Berufsgruppen. Mit Bezug auf den Dachverband der Betriebskrankenkassen. URL: <https://www.iwd.de/artikel/krankenstand-in-deutschland-498654/#die-berufsgruppen>. Zugriffen am 11.08.2021.
- MAINZER, K. (2020). *Technikgestaltung und Ethik für die Arbeitswelt 4.0*. In: G. W. Maier, G. Engels, E. Steffen (Hrsg.): *Handbuch Gestaltung digitaler und vernetzter Arbeitswelten*. Berlin: Springer, S. 163 – 188.
- NEXT:PUBLIC (2020). *Verwaltung in Krisenzeiten. Eine Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Öffentlichen Dienst*. URL: [https://nextpublic.de/wp-content/uploads/2021/01/Studie\\_Verwaltung\\_in\\_Krisenzeiten.pdf](https://nextpublic.de/wp-content/uploads/2021/01/Studie_Verwaltung_in_Krisenzeiten.pdf). Zugriffen: 26.02.2021.
- PWC (2013). *Digitale Transformation: der größte Wandel seit der industriellen Revolution. Wie gelingt der Sprung in die digitale Ära? Wir weisen Ihnen den weg*. URL: <https://www.deutsche-digitale-bibliothek.de/item/1V2YEHPEKWYJZMLD2WEAKUWMYBU3YVZH>. Zugriffen: 26.02.2021.

RAT FÜR INFORMATIONENINFRASTRUKTUREN (2016). Die Entwicklung von Konzepten für Informationsinfrastrukturen in der Bundesrepublik Deutschland seit den 1960er Jahren. Kurzfassung eines Berichts des Redaktionsausschusses Konzepte an den RfII. Göttingen: Rat für Informationsinfrastrukturen.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2021): Qualität der Arbeit – Krankenstand. Mit Verweis auf Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-2/krankenstand.html>. Zugegriffen: 11.08.2021.

URBACH, N., AHLEMANN; F. (2017). Die IT-Organisation im Wandel: Implikationen der Digitalisierung für das IT-Management. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik. doi:10.1365/s40702-017-0313-6.

VON DER HEYDE, M., AUTH, G., HARTMANN, A., ERFURTH, C. (2017). Hochschulentwicklung im Kontext der Digitalisierung - Bestandsaufnahme, Perspektiven, Thesen. doi:10.18420/in2017\_175.

VON SEE, B. (2019). Ein Handlungsrahmen für die digitale Transformation in Wertschöpfungsnetzwerken. Diss., TU Hamburg.

WIRTH, K. (2020). Verwaltung agiler machen! – Hype oder kalter Kaffee? In: Verwaltung & Management, 26(4), S. 161–168.

## Anhang 1: Fragebogen

### Befragung zur mobilen Arbeit

*Frage 1–4: betrifft nur Erwartungen an die Führungskräfte (Dez- und Abt-Leitungen)*

01. Hätten Sie lieber feste Ansprechzeiten oder freie?
02. Würden Sie sich eine stärkere Forcierung des sozialen Zusammenhalts wünschen?
03. Wünschen Sie sich mehr Feedback und Reflektion?
04. Wünschen Sie sich mehr informelle Kommunikation (z. B. einen virtuellen »Kaffeeklatsch«?)

05. Ich bin über den aktuellen Bearbeitungsstand meines an die nachfolgende Stelle weitergeleiteten Arbeitsvorgangs ausreichend in Kenntnis  
Ja/ nein
06. Alles in allem ist Digitalisierung für mich in meiner Arbeit ...  
... ein großer Nutzen/ eine Entlastung  
... eine Belastung  
... sowohl als auch
07. Meine Arbeitsproduktivität hat sich  
... gesteigert  
... verringert  
... ist gleich geblieben
08. Ich kann die grundsätzlich geeigneten Aufgaben genauso gut im Home-office erledigen  
... ja  
... nein  
... teils/teils
09. Ich kann im HO produktiver arbeiten als am normalen Arbeitsplatz  
... ja  
... nein  
... teils/teils
10. Ich finde die Arbeit im HO angenehmer als am normalen Arbeitsplatz  
... ja  
... nein  
... teils/teils
11. Wie empfinden Sie die Passung zwischen den Aufgaben und den zur Verfügung stehenden Medien?  
Gut  
Schlecht  
Teils/teils
12. Mir fehlt der direkte Kontakt zu Kolleg\*innen  
Ja/ nein
13. Meine Arbeit wird beeinträchtigt, weil es im HO schwieriger ist, sich kurzfristig mit Kolleg\*innen oder Vorgesetzten zu besprechen  
Ja/ nein

14. Meine Arbeit wird beeinträchtigt, weil der Zugang zu Unterlagen, Akten oder sonstigen Arbeitsmaterialien erschwert oder unmöglich ist  
Ja/nein
15. Eine klare Trennung zwischen Beruf und Privatleben fehlt mir  
Ja/nein
16. Wird durch die Führungskräfte ausreichend auf mögliche Überarbeitung/Entgrenzung geachtet?  
Ja/nein
17. Kann Beruf und Familie besser vereinbaren (Kinder unter 12 Jahren)  
Ja/nein
18. Kann Beruf und Familie besser vereinbaren (übrige)  
Ja/nein
19. Ich gewinne durch das HO jede Menge Zeit und Geld, weil der Weg zur Arbeit wegfällt  
Ja/nein
20. Ich kann meine Arbeitszeit besser über den Tag verteilen, z. B. nachmittags Sport machen oder Dinge erledigen und abends länger arbeiten  
Ja/nein
21. Ich war gestresst...  
Die ganze Zeit/meistens  
Etwas mehr/etwas weniger als die Hälfte der Zeit  
Zu keinem Zeitpunkt/ab und zu
22. Ich würde gerne weiter zumindest einen Teil meiner Arbeitszeit in Telearbeit arbeiten  
Ja/nein
23. Dafür würde ich akzeptieren, dass ich keinen persönlichen Arbeitsplatz mehr habe, sondern mir ein »Pool-Büro« (welches innerhalb des Dezernates liegt) buchen müsste  
Ja/nein  
Der Anteil meiner Telearbeit sollte idealer Weise betragen
24. Diese Voraussetzungen sollten zudem noch in Zukunft für mobile Arbeit vorliegen  
(Freitext)

