

# **Vision, Mission und Governance der Landesstrategien im Zeitalter der Hochschul-Digitalisierung**

Vortrag beim Workshop Hochschule 2031  
der GI Tagung 2021 am 28.09.2021

Markus von der Heyde, Armin Gerl, Rainer Groß, Frank Klapper,  
Andreas Knaden, Vera G. Meister, Simone Rehm

# Einleitung

- Kooperation der Unis, HAWs und Kunst- & Musik-Hochschulen (zusammen kurz **Hochschulen**) bei IT-Services gibt es seit Jahrzehnten
- Hochschulen etablieren nun Landeskonzepte zur Digitalisierung
- Ziel des Beitrags:
  - Klarheit zu strategischen Kernbegriffen: **Vision, Mission und Governance**
  - Gegenüberstellung von **fünf aktuellen Landeskonzepten** der öffentlichen Hochschulen
  - Versuch eines **strukturierten Vergleichs** der „strategischen Aussagen“

# Beteiligte Bundesländer



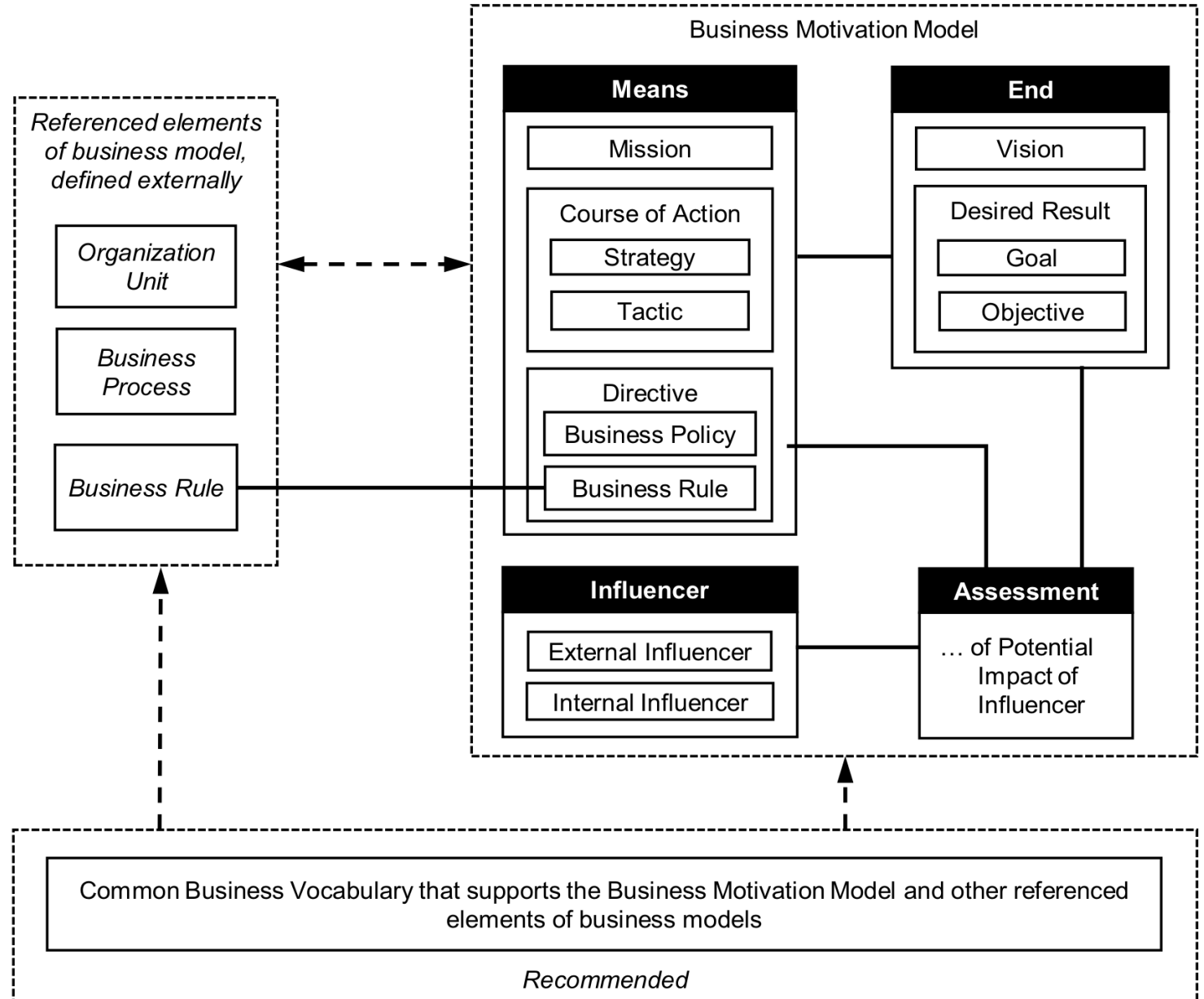
- BaWü – öffentl. Unis: 15
- BY öffentl. HS: 33
- BRB öffentl. HS: 8
- NDS öffentl. HS: 19
- NRW öffentl. HS: 37

Rund 48% der öffentlichen HS in D mit  
rund 59% der dortigen Studierenden

# Herleitung der Begriffe

- Hochschul-Spezifität scheint wichtig, aber nicht dogmatisch
- Zentrale (IT / Management) Begriffe sind bisher oft unscharf definiert
  - mangelnde Verankerung
  - schlechte gegenseitige Abgrenzung
  - erhebliche Überlappung der Bedeutungen
- Lösungsansatz: Ausbau des **Business Motivation Models** (BMM)

# Business Motivation Model (BMM)



# Erweiterung BMM – Zielebenen (Ends)

Eigenschaften eines Zustands, den die Organisation anstrebt.

- **Leitbild (Vision)** zeichnet ein abstraktes Bild vom Zielzustand, der erreicht werden soll.
- **Resultat / Ergebnis (Result)** definiert den Zielzustand konkreter.
  - **Ziel (Goal)** ist ein langfristig zu erreichendes, qualitativ beschriebenes Ergebnis.
  - **Zielsetzung / Planziel (Objective)** ist ein quantitativ beschriebenes, kurz- oder mittelfristig zu erreichendes Ergebnis.

# Erweiterung BMM - Wege / Hilfsmittel (Means)

Handlungsoptionen, die eine Organisation wahrnimmt, um Ziele zu erreichen.

- **Auftrag (Mission)** formuliert einen Wertekanon mit einer allgemeinen Aufforderung zur Handlung.
- **Vorgehensweise (Course of Action)** bricht die Handlungsoptionen z.B. in der zeitlichen Dimension auf, um in kleineren Schritten verfahren zu können.
  - **Strategie (Strategy)** formuliert einen gut verständlichen Gesamtplan zur grundsätzlichen, langfristigen Umsetzung der Ziele.
  - **Taktik (Tactic)** ist im Gegensatz zur Strategie kurzfristiger orientiert und beschreibt Einzelschritte.
  - **Maßnahme (Measure)** ist ein Baustein zur Umsetzung einer Taktik und letztlich der Strategie.
  - **Tagesordnung (Agenda)** formuliert einen Plan, der in einer Abfolge abgearbeitet werden kann.

# Erweiterung BMM - Kontrollmechanismen (Controls)

Regeln, die eine Organisation besitzt, um die Ziele mit den definierten Mitteln zu erreichen.

- **Kontrolle (Governance)** bezeichnet das Steuerungs- und Regelsystem einer Organisation.
- **Entscheidung (Decision)** wird auf Basis von Argumenten getroffen, wenn mehrere Handlungsoptionen innerhalb der geltenden Regeln und Gesetze zielführend sein könnten.
- **Zuständigkeit (Responsibility)** regelt, wer eine spezifische Handlung vornimmt bzw. Entscheidung trifft.
- **Verantwortung (Accountability)** benennt, wer für das Ergebnis der Handlungen politisch oder juristisch haftet.
- **Vorgabe (Directive)** formuliert verbindliche Regeln für Handlungen in der Organisation.
  - **Richtlinie (Policy)** umfasst grundsätzlich und generell geltende Regeln der Organisation.
  - **Vorschrift (Guideline)** definiert im Gegensatz zur Richtlinie konkretere Vorgaben und bietet weniger Spielraum.



# Vergleich dieser Landeskonzepte

- BaWü: Positionspapier Baden-Württemberg 2021-26 vom 14.12.2020
- BY: IT-Strategie der Bayerischen Hochschulen 2021 (Stand Mai 2021)
- BRB: Digitalisierungsagenda vom 17.05.2021
- NDS: Eckpunktepapier für eine Digitalisierungsoffensive vom 22.05.2017
- NRW: Positionspapier 2025 - Vision, Mission und Thematiken der Digitalen Hochschule NRW (Stand Mai 2021)

# Gründe und Ziele der Landeskonzepte

Formulierung von **drei Perspektiven**:

- V Politische Wirksamkeit** wird primär durch Formulierung des Zwecks, also der hinter den Zielen stehenden Gründe erreicht (vgl. Vision).
- M Einigung auf Grundwerte** zielt auf die Vereinbarung, mit welchen Mitteln die Ziele erreicht werden (vgl. Mission).
- G Entscheidungsentlastung** wird erreicht, wenn viele Mitglieder der Organisation konsistent handeln und wenige Entscheidungen getroffen werden müssen (vgl. Governance).

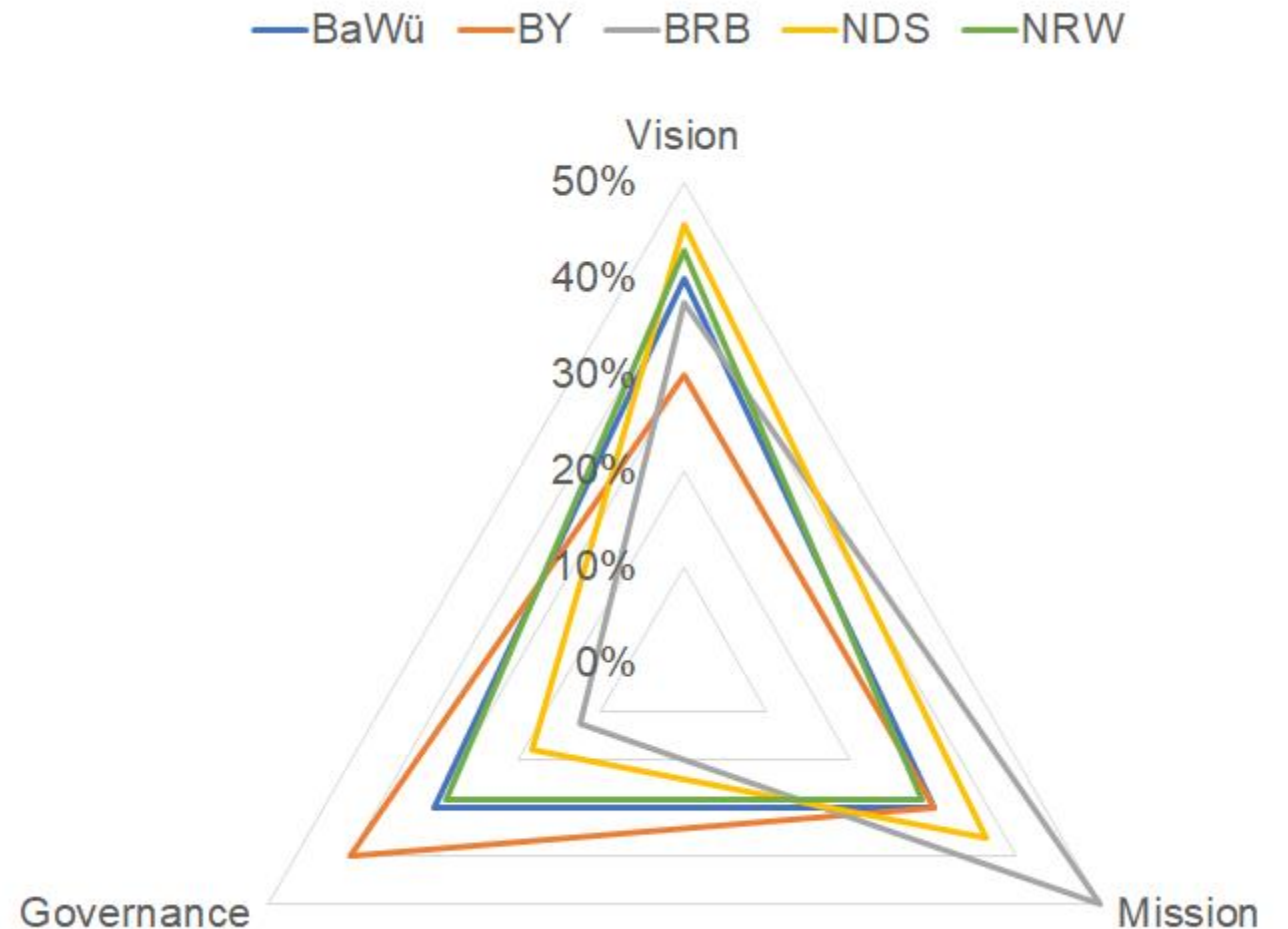
# Beispiel: Baden-Württemberg (BaWü)

- M** Universitäten müssen den Wandel weiter aktiv gestalten, wenn sie **V** gestärkt aus der digitalen Transformation hervorgehen möchten.
- V** Damit das Potential der Digitalisierung für Lehre und Forschung vollständig geschöpft werden kann, **M** muss der Umstellungsprozess noch stärker didaktisch, technisch und organisatorisch begleitet werden.
- G** Gemeinsames Fundament für individuelle Profile: Wo ein gemeinsames Problem besteht, wollen wir es gemeinschaftlich lösen.
- V** Für die Digitalisierung in der Lehre gilt es einen angemessenen Mix aus Digitalität und Präsenz zu finden, in dem jedes Format seine Stärken entfaltet.
- M** Die räumlichen und technischen Infrastrukturen müssen agil an die neuen Bedürfnisse angepasst werden.
- G** Digitalisierung muss als ein Querschnittsthema über die Bereiche Forschung, Lehre und administrative Prozesse betrachtet und betrieben werden.
- G** Die Kooperationen dienen dazu, Ressourcen zu bündeln, Synergien zu schöpfen und bestimmte Standards im Land gemeinsam umzusetzen, **V** damit man sich von der Konkurrenz außerhalb von Baden-Württemberg abhebt.

# Gibt es Schwerpunkte der Länder?

Grobe Einordnung:

- Vision: +NDS +NRW | -BY
- Mission: ++BRB +NDS
- Governance: ++BY | -NDS -BRB



# Zusammenfassung

- **V** Papiere haben den Anspruch, politische Wirkung zu erzielen, indem ein Leitbild gezeichnet wird, zu dem eine Veränderung angestrebt wird.
- Maßnahmen stehen oftmals in direktem Bezug zur klassischen IT-Versorgung.
- **M** Kooperative Gestaltung der digitalen Veränderung der Kernprozesse kommt zum Ausdruck.
- Wertekanon wird vorweg genommen bzw. geprägt.
- **G** Notwendige Entscheidungsstrukturen und -prinzipien werden benannt.

# Literatur

- [Ge20] Gerl, A.; von der Heyde, M.; Groß, R.; Seck, R.; Watkowski, L.: Applying COBIT 2019 to IT Governance in Higher Education. In: INFORMATIK 2020. GI Jahrestagung 2020. Bd. Back to the Future. Lecture Notes in Informatics (LNI) - Proceedings, Gesellschaft für Informatik, Bonn, Karlsruhe, Germany, S. 517 – 530, 28. Sep. 2020, isbn: 978-3-88579-701-2, doi: 10.18420/inf2020\_47 .
- [Ha15] Harari, Y. N.: Sapiens – A Brief History of Humankind. Vintage, 2015, isbn: 978-0099590088.
- [Ob15] Object Management Group (OMG): Business Motivation Model, 19. Mai 2015, url: <http://www.omg.org/spec/BMM/1.3/> .
- [SB18] Schünemann, I.; Budde, J.: Hochschulstrategien für die Lehre im digitalen Zeitalter - Keine Strategie wie jede andere!, Arbeitspapier 38, Hochschulforum Digitalisierung (HFD), Sep. 2018, S. 31, url: [https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD\\_AP\\_Nr38%20Empfehlungen\\_Strategieentwicklung\\_WEB.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_Nr38%20Empfehlungen_Strategieentwicklung_WEB.pdf) . Vision, Mission und Governance der Landesstrategien zur Hochschul-Digitalisierung 15
- [Sc09] Schwabe, G.: IT-Governance an Universitäten in Deutschland, Schweiz und Österreich. VM Verwaltung & Management 15/6, S. 317–325, 2009, doi: 10.5771/0947-9856-2009-6-317 .
- [He17] von der Heyde, M.; Auth, G.; Hartmann, A.; Erfurth, C.: Hochschulentwicklung im Kontext der Digitalisierung - Bestandsaufnahme, Perspektiven, Thesen. In: INFORMATIK 2017. GI Jahrestagung 2017. Bd. 275. Lecture Notes in Informatics (LNI) - Proceedings, ISSN 1617-5468, Chemnitz, Germany, S. 1757–1772, 28. Sep. 2017, isbn: 978-3-88579-669-5, doi: 10.18420/in2017\_175 .
- [He19] von der Heyde, M.; Auth, G.; Hartmann, A.; Erfurth, C.: Digital Transformation of Higher Education - Enabling Scaling Platforms. In: iCERi 2019. Bd. Proceedings of ICERI2019 Conference, Seville, Spain, S. 2107–2115, 11. Nov. 2019, isbn: 978-84-09-14755-7, doi: 10.21125/iceri.2019.0584 .
- [He21] von der Heyde, M.; Gerl, A.; Groß, R.; Klapper, F.; Knaden, A.; Meister, V.; Rehm, S.: Gemeinsame Digitalisierung durch die Entwicklung von IT-Governance-Strukturen auf Landesebene - Vergleich von Zielen und Steuerung der Hochschul-Kooperation von fünf Bundesländern in Deutschland. Wirtschaftsinformatik & Management/, Submitted, 2021.
- [WR04] Weill, P.; Ross, J.: IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results. Harvard Business Review Press, Boston, 2004, isbn: 978-1-59139-253-8.
- [Wi17] Wimmer, M.: IT-Governance an Hochschulen. Notwendigkeit, Stand und Wege zum Erfolg. Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung, die hochschule 26/1, S. 70–82, Jan. 2017, issn: 1618-9671, url: <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-166375> .