
Claudia VON DER LINDEN

CHANGE MANAGEMENT IN ZEITEN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

DOI 10.3217/978-3-85125-966-7-04

Veränderung prägt die Geschichte. In der heutigen Welt nimmt die Digitalisierung einen entscheidenden Einfluss auf die Gesellschaft, indem sie Arbeitsweisen, Kommunikation und Entscheidungsfindung maßgeblich transformiert. Im Hochschulwesen verbessert sie den Lehr- und Lernprozess, optimiert die Verwaltung und beschleunigt die Forschung. Technologische Veränderungen allein reichen jedoch nicht aus; es bedarf auch eines Kulturwandels und der Berücksichtigung menschlicher Bedürfnisse. Österreichische Hochschulen tragen die Verantwortung, das Bewusstsein für Change Management und begleitende Maßnahmen zu schärfen. Dieser Artikel beleuchtet das Potenzial von Change-Begleitung und zeigt Wege zur erfolgreichen Transformation auf.

Change Management During the Digital Transformation

Change is shaping history. Today, digitalization is having a decisive impact on society by significantly transforming the ways people work, communicate, and make decisions. In higher education, it is improving teaching and learning, streamlining administrative processes, and accelerating research. However, technological changes alone are not enough; a cultural change also needs to happen, and human needs have to be considered. Austrian universities have a responsibility to raise awareness about change management and accompanying measures. This article highlights the potential of change management and shows how successful transformation can be achieved.

Von der Renaissance zur Digitalisierung: Wie Veränderungsprozesse Gesellschaft und Hochschulen formen

Veränderungsprozesse sind so alt wie der Mensch selbst. In der Geschichte gibt es zahlreiche Beispiele, die aufzeigen, wie Veränderungen die Gesellschaft und die Menschen in ihr geformt haben und formen. So war beispielsweise für Europa die Renaissance eine Zeit des großen Wandels. Neue Ideen und Entdeckungen florierten, und dies führte zu einem kulturellen Umbruch. Während Vordenker wie Leonardo da Vinci, Michelangelo und Galileo Galilei die Veränderungen begrüßten und sie aktiv vorantrieben, stießen sie bei anderen auf Widerstand. Traditionelle Denker*innen und Institutionen kämpften gegen die neuen Ideen und Erkenntnisse an und versuchten, den Status quo aufrechtzuerhalten. Letztendlich setzten sich jedoch die Befürworter*innen der Veränderungen durch und die Renaissance brachte einen enormen Fortschritt in Kunst, Wissenschaft und Kultur (Burbulla, 2022).

In der heutigen schnelllebigen und technologiegetriebenen Welt ist die Digitalisierung zu einem zentralen Thema geworden. Digitalisierung und die damit einhergehende digitale Transformation haben einen umfassenden Einfluss auf verschiedene Bereiche des menschlichen Lebens, darunter Arbeitsweisen, Kommunikation und Entscheidungsfindung. Sie ermöglicht es uns, effizienter zu arbeiten, die Kommunikation zu verbessern und den Zugang zu Informationen zu erleichtern. Auch für Bildungseinrichtungen und Hochschulen birgt die Digitalisierung ein enormes Potenzial, da sie die Chance bietet, den Lehr- und Lernprozess zu verbessern, die Verwaltung effizienter zu gestalten sowie die Forschung zu beschleunigen (Bade, 2021; Getto & Buntins, 2021). Digitale Transformation geht jedoch weit über Digitalisierung hinaus und hat

das Potenzial, wie in Markus Fallenböcks Beitrag zum „Why“¹ beschrieben, Branchen und Organisationen zu disruptivieren.

In einer Ära, in der bahnbrechende Technologien wie künstliche Intelligenz (KI) vermehrt Einzug halten, gewinnen Agilität und Innovation eine immer größere Bedeutung. Die Hochschullandschaft wird von einem unermesslichen Potenzial durchdrungen, welches der technologische Fortschritt ermöglicht hat. Cloud Computing, Big Data, KI und andere wegweisende Technologien eröffnen ungeahnte Möglichkeiten zur Steigerung der Effizienz. Infolge des gesellschaftlichen Wandels erweitert sich der Zugang zu digitalen Ressourcen, wodurch Studierende, Lehrende und Forschende zunehmend eine Affinität zur digitalen Welt entwickeln. Um mit diesen rasanten Entwicklungen Schritt halten zu können, erfordert es einen Kulturwandel an den Hochschulen.

Gleichzeitig bleibt die Globalisierung eine treibende Kraft im internationalen Bildungswesen. Hochschulen befinden sich im ständigen Wettbewerb um herausragende Studierende, Forschungsgelder und erstklassige Fachkräfte. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu wahren und eine anziehende Atmosphäre für Studierende zu schaffen, ist die geschickte Nutzung digitaler Technologien von entscheidender Bedeutung. Indessen wandeln sich die Anforderungen der Arbeitswelt unaufhaltsam, was zur Entstehung neuer Berufsbilder und Kompetenzanforderungen führt. Um diesen komplexen Herausforderungen gewachsen zu sein, sind digitale Kompetenzen, technisches Know-how und die Fähigkeit zur Anpassung unerlässlich (Greiner, 2014). Eine verbesserte Zusammenarbeit und Kommunikation stellen gleichermaßen essentielle Säulen dar.

Des Pudels Kern liegt jedoch darin, dass der Einsatz neuer Technologien immer auch eine Anpassung der organisatorischen Strukturen, der Prozesse und der Kultur verlangt. Vor dem Hintergrund dieses vielschichtigen Kontextes wird deutlich, dass die digitale Transformation nicht nur technologische Veränderungen fordert. An diesem Punkt tritt das Change Management auf den Plan, denn es ist von außerordentlicher Bedeutung, die umfassenden (Aus-)Wirkungen dieses Wandels zu begreifen und zu begleiten.

¹ Vorliegender Tagungsband, Markus Fallenböck, *Universitäten und Digitale Transformation*, S. 22ff.

Die Bedeutung des Change Managements

Beim Change Management ist es von entscheidender Relevanz, die Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, da Veränderungen immer Auswirkungen auf sie haben. Veränderungen können bei den betroffenen Personen verschiedene Reaktionen hervorrufen und den Arbeitsalltag sowie die Art und Weise, wie sie ihre Aufgaben erledigen, beeinflussen. Dies gilt insbesondere für den digitalen Wandel im Hochschulwesen. Hier sind einige Gründe, warum der Fokus auf die Menschen so wichtig ist (von der Linden et al., 2022; Greiner, 2014; Pietzonka, 2017; Seyfarth & Balocco, 2019; Sonntag et al., 2008):

Akzeptanz und Motivation: Menschen akzeptieren Veränderungen eher, wenn sie verstehen, wozu sie notwendig sind und wie sie ihnen persönlich und beruflich nutzen können. Durch eine klare Kommunikation und Miteinbeziehung können Ängste abgebaut und die Motivation der Mitarbeitenden gesteigert werden.

Umgang mit Unsicherheit: Die Bewältigung von Unsicherheit ist eine zentrale Aufgabe bei Veränderungen, da Menschen in solchen Zeiten ihre vertrauten Arbeitsabläufe und Rollen in Frage stellen müssen. Insbesondere im Hochschulwesen kann der digitale Wandel tiefgreifende Veränderungen hervorrufen, die die Art und Weise beeinflussen, wie Lehre, Forschung und Verwaltung gestaltet werden. Change Management hilft dabei, diese Unsicherheit zu reduzieren. Durch das Setzen klarer Ziele und Erwartungen sowie die Bereitstellung von umfassender Unterstützung für alle Beteiligten schafft es einen Rahmen, in dem Veränderungen erfolgreich bewältigt werden können.

Wissensvermittlung und Kompetenzaufbau: Der digitale Wandel erfordert oft neue Fähigkeiten und Kenntnisse, um mit den neuen Technologien und digitalen Tools umzugehen. Change Management beinhaltet immer auch die Förderung von Schulungen und Trainings, um Mitarbeitende auf die Veränderungen vorzubereiten und ihre Kompetenzen zu erweitern. Dadurch werden sie befähigt, die neuen Anforderungen zu meistern und die Digitale Transformation erfolgreich mitzugestalten.

Beteiligung und Engagement: Menschen möchten gehört und in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Indem man ihnen die Möglichkeit gibt, ihre Ideen und Bedenken zu äußern, schafft man ein Gefühl der Beteiligung und des Engagements. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sie die Veränderungen aktiv unterstützen und zum Erfolg beitragen.

Wie deutlich wird, benennt Change Management einen ganzheitlichen, systematischen Ansatz, um Veränderungen zu planen, umzusetzen und zu steuern. Die Kommunikation der Vision und des Nutzens sowie die Schaffung einer offenen und unterstützenden Organisationskultur sind hierbei unerlässlich.

Change Management an den Hochschulen

Die Digitale Transformation bietet viele Chancen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Universitäten und Hochschulen, hat aber auch zu einer deutlichen Komplexitätssteigerung geführt. An der TU Graz wurde dieser Entwicklung Rechnung getragen und ein Vizerektorat für Digitalisierung und Change Management eingeführt. Der Einbezug von Change Management war neu im Hochschulwesen in Österreich. Dieser in der Wirtschaft seit Jahren erfolgreiche Ansatz soll folgende Entwicklungen und Ziele im Hochschulwesen befördern:

Kulturwandel: Die Digitalisierung erfordert einen Kulturwandel an den einzelnen Hochschulen. Traditionelle Denkweisen und Arbeitsweisen müssen überdacht werden, um Platz für innovative Lösungen und Technologien zu schaffen. Change Management hilft dabei, eine positive Einstellung gegenüber Veränderungen zu fördern und eine offene und kooperative Kultur zu schaffen.

Effizienzsteigerung: Die Digitalisierung bietet die Möglichkeit, Prozesse zu automatisieren und zu optimieren. Change Management stellt sicher, dass die Mitarbeitenden die notwendigen Kompetenzen entwickeln, damit Veränderungen, die durch digitale Projekte² vorangetrieben werden, reibungslos umgesetzt werden. Dadurch können die Effizienz gesteigert und Ressourcen freigesetzt werden, die anderweitig genutzt werden können.

Verbesserte Zusammenarbeit: Digitale Technologien ermöglichen eine verbesserte Zusammenarbeit über Abteilungs- und Hochschulgrenzen hinweg. Change Manage-

² digital university hub (2023). DX Initiativen. 34 Ministeriumsinitiativen. <https://www.digitaluniversity-hub.eu/dx-initiativen/34-ministeriumsinitiativen> (Zugriff: 13. 7. 2023)

ment fördert den Austausch von Wissen und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Bereichen und schafft so eine vernetzte und effektive Arbeitsumgebung.

Attraktivität für Studierende: Studierende wachsen in einer digitalisierten Welt auf und erwarten auch an Hochschulen moderne Technologien und digitale Lösungen. Durch die Einführung von digitalen Lernplattformen, Online-Kursen und anderen innovativen Ansätzen können die einzelnen Hochschulen ihre Attraktivität für Studierende erhöhen und ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern.

Zukunftssicherheit: Die Digitalisierung ist keine vorübergehende Erscheinung, sondern eine langfristige Entwicklung. Hochschulen, die sich nicht rechtzeitig anpassen und verändern laufen Gefahr, den Anschluss zu verlieren. Change Management hilft dabei, eine strategische und langfristige Ausrichtung zu entwickeln und sicherzustellen, dass die Hochschulen für die Zukunft gerüstet sind.

Die transformative Kraft des Change Managements

Diese Ansätze zeigen deutlich, dass Change Management auf verschiedenen Ebenen wirkt: in der österreichischen Hochschullandschaft, auf der Ebene der einzelnen Hochschulen im Querschnittsbereich der Digitalisierung über die Fachgrenzen hinweg und in den digitalen Projekten und Initiativen selbst. Insbesondere bei Letzteren führt Change-Begleitung zu einer effizienten Umsetzung der Projektziele, was wiederum positive Auswirkungen auf die einzelne Hochschule und die Hochschullandschaft hat und somit den Kreis schließt.

Der Schlüssel zur Veränderung auf der Ebene der Hochschullandschaft liegt hierbei in der „Co-opetition“, der Kombination von Wettbewerb und Kooperation. Dieses dynamische Zusammenspiel von Wettbewerb und Kooperation spiegelt sich beispielsweise in der Implementierung von Shared Services wider, die auch in der Digitalisierungsstrategie des BMBWF als wichtiges Thema angeführt werden. Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg von Veränderungsprojekten ist die Bereitstellung von

Informationen, für die es interuniversitären Austauschs und hochschulübergreifender Vernetzung bedarf.

Eine bedeutende zukunftsweisende Initiative, die sich dieser Aufgabe angenommen hat, ist der *digital university hub* (kurz: *DUH*). Der DUH fungiert als Service- und Kooperationsplattform im österreichischen Hochschulwesen, auf der sowohl Change Management Tools als auch Berichte über aktuelle digitale Initiativen in Österreich zu finden sind. Zusätzlich bietet der *digital university hub* Zugang zu Expert*innen, die bereits als Begleiter*innen von Veränderungsprozessen an den Hochschulen tätig sind.

Was die Initiator*innen des *digital university hub* früh erkannt haben, erstreckt sich mehr und mehr über die gesamte österreichische Hochschullandschaft: Universitäten und Hochschulen tragen eine klare Verantwortung, das Bewusstsein für die Notwendigkeit des Change Managements zu schärfen. Durch die Implementierung von Change Management kann sichergestellt werden, dass die Digitalisierung erfolgreich umgesetzt wird und ihre Vorteile vollständig genutzt werden. Es handelt sich um eine Investition in die Zukunft, die es ermöglicht, den Herausforderungen der digitalen Welt zu begegnen und die österreichischen Universitäten auf eine neue Stufe zu heben.

Literaturverzeichnis

Bade, C. (2021). Statement zu „Digitalisierung im Wissenschaftsbereich – Potenziale ausbauen!“. Perspektiven Auf Lehre. *Journal for Higher Education and Academic Development*, 1, 6.

Burbulla, J. (2022). *The Innovator's Brain*. Schwabe Verlag

Getto, B., & Buntins, K. (2021). Zur Bedeutung von Strategien der Digitalisierung von Studium und Lehre für die Hochschulentwicklung an deutschen Hochschulen: Nur Papiere? In *Hochschullehre im Spannungsfeld zwischen individueller und institutioneller Verantwortung: Tagungsband der 15. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung* (pp. 63 – 81). Springer.

Greiner, A. (2014). Hochschulen im Wandel. Change Management Im Hochschulbereich. *Wissenschaftsmanagement*, 1, 48 – 49.

Pietzonka, M. (2017). Digitalisierung von Hochschulen als Change-Management-Projekt. *Organisationspsychologische Praxisempfehlungen* (Vol. 26, Issue 2).

Seyfarth, F., & Balocco, M. (2019). Veränderungen in Hochschulen erfolgreich gestalten. *berifor*.

Sonntag, K., Stegmaier, R., & Michel, A. (2008). Change Management an Hochschulen: Konzepte, Tools und Erfahrungen bei der Umsetzung. In *Veränderungen in Organisationen* (pp. 415 – 442). Springer.

