



Hochschulforum
Digitalisierung

DISKUSSIONSPAPIER NR. 40 / JULI 2026

Stabilität durch Wandel?

Ein Problemaufriss zur digitalen Resilienz an
Hochschulen

Hochschulen agieren heute im Modus der „permanenten Ad-hoc-Krise“, der wertvolles Innovationskapital verzehrt. Dieses Diskussionspapier analysiert die „systemische Schere“ zwischen technologischer Beschleunigung und akademischer Zeitlogik. Digitale Resilienz wird dabei als strategische Metakompetenz verstanden, die technische, organisationale und individuelle Ebenen verschränkt, um die Hochschule in einer VUCA-Welt vom getriebenen Objekt zum souveränen Akteur der digitalen Transformation zu machen.

AUTORINNEN

Anja Westermann / Jannica Budde

Einleitung

Stellen Sie sich vor, es ist Montagmorgen an einer deutschen Hochschule. In der Rektoratssitzung steht nicht die langfristige Strategie 2030 auf der Agenda, sondern die Reaktion auf das neueste Update eines generativen KI-Tools, eine dringende Warnung vor Cyber-Sicherheitslücken und die Frage, wie die Lehre trotz akuter personeller Engpässe aufrechterhalten werden kann. Dieses Szenario ist kein Einzelfall, sondern beschreibt den Zustand der „permanenten Ad-hoc-Krise“. In den letzten Jahren sind Hochschulen in einen Modus geraten, den man als „reaktives Management“ bezeichnen könnte. Die VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ist hier nicht länger ein abstraktes Akronym aus Management-Seminaren, sondern spürbare Realität: die Pandemie, der plötzliche Durchbruch von Künstlicher Intelligenz – die Einschläge kommen schneller, die Zyklen der Anpassung werden kürzer. Hochschulen haben in den vergangenen Jahren bewiesen, dass sie auf Krisen reagieren können. Während der Corona-Semester haben sie improvisiert und digitalisiert und damit den Lehrbetrieb aufrechterhalten. Doch dieser Modus hat einen hohen Preis: Er verbraucht Innovationskapital. Wer ständig Brände löscht, hat keine Zeit, feuerfeste Häuser zu bauen. Das Ergebnis ist eine Organisation, die zwar funktioniert, aber zunehmend ihre strategische Proaktivität verliert. Sie ist zwar handlungsfähig, aber selten gestaltend.

Das Bild vom feuerfesten Haus darf jedoch nicht als unverrückbares Bollwerk missverstanden werden. Dieses Diskussionspapier ist daher auch ein Versuch, den Begriff der Resilienz neu zu besetzen. Lange wurde Resilienz als die Fähigkeit interpretiert, nach einem Schock zum alten Status quo zurückzukehren. Doch in einer Welt, die sich nicht mehr beruhigt, ist das Zurückkehren zum Alten keine Option. Es geht also nicht darum, den Wandel aus- oder sogar aufzuhalten, sondern ihn in die institutionelle DNA zu integrieren. Eine digital resiliente Hochschule erkennt Herausforderungen frühzeitig, bleibt bei Störungen in digitalen Infrastrukturen handlungsfähig und sieht neue Technologien wie KI nicht als Bedrohung, sondern nutzt sie als Werkzeug für die souveräne Weiterentwicklung von Lehre, Forschung und Verwaltung.

Dieses Papier soll aufzeigen, warum digitale Resilienz die notwendige Bedingung ist, um in einer unübersichtlichen Welt nicht nur zu überleben, sondern die Bildungslandschaft von morgen aktiv zu gestalten.

Die Anatomie der Überforderung

Die aktuelle Situation an deutschen Hochschulen lässt sich kaum mehr als bloße Phase des Umbruchs beschreiben. War die Digitalisierung vor wenigen Jahren noch ein strategisches Ziel am Horizont, so ist sie heute zum Schauplatz simultaner, disruptiver Elemente geworden. In der täglichen Praxis bedeutet dies: Während Leitungen und Lehrende noch versuchen, die langfristigen Folgen der Pandemie auf die studentische Mental Health und die hybride Lehre zu verarbeiten, schlagen bereits die nächsten Wellen ein. Der schlagartige Durchbruch generativer KI stellt Prüfungsformate und Kerncurricula über Nacht infrage, während gleichzeitig die Bedrohung durch Cyberangriffe von einer abstrakten Gefahr zur echten Bedrohung für die gesamte IT-Infrastruktur angewachsen ist.

Diese „Poly-Krise“, die durch das Zusammentreffen von technologischen Sprüngen, der massiven Zunahme von Cyberangriffen, verschärftem Fachkräftemangel und der notwendigen Transformation der Lehre entsteht, findet in einer Welt statt, die sich mit dem Akronym VUCA beschreiben lässt. Für die Akteur:innen an den Hochschulen bedeutet dies einen massiven Anstieg von Ambiguität. Es gibt keine eindeutigen Antworten mehr auf die Fragen, welche Kompetenzen in drei Jahren relevant sind oder welche Systeme morgen noch sicher stehen. Diese Ungewissheiten können in Organisationen zu einer gefährlichen Entscheidungsparalyse oder zu blindem Aktionismus führen, der zwar kurzfristig „Brände löscht“, aber die ohnehin knappen personellen und kognitiven Ressourcen für eine echte, proaktive Gestaltung der Zukunft vollständig aufzehrt. Die Hochschule droht hierbei, ihre Rolle als gestaltende Kraft der Gesellschaft zu verlieren und stattdessen zu einer Institution zu werden, die nur noch auf die nächste externe Störung reagiert.

Die systemische Schere: Wenn Zeitlogiken kollidieren

Das Kernproblem der organisationalen Resilienz an Hochschulen lässt sich als eine wachsende Kluft beschreiben, die man als „systemische Schere“ bezeichnen könnte. Hier prallen zwei völlig unterschiedliche Geschwindigkeiten aufeinander. Die exponentielle Beschleunigung der technologischen Umwelt und die lineare, auf Stabilität ausgerichtete Zeitlogik akademischer Institutionen.

In Anlehnung an den Soziologen Hartmut Rosa erleben wir eine Phase der extremen „sozialen Beschleunigung“ (Rosa, 2005). Technische Innovationen, beispielsweise im Bereich der Künstlichen Intelligenz, verkürzen die Halbwertszeit von Wissen und Prozessen radikal. Wo früher Zyklen in Jahren gemessen wurden, verändern sich heute die Möglichkeiten digitaler Werkzeuge in Monats- oder gar Wochenrhythmen. Dem gegenüber steht die Hochschule als eine Institution, deren Qualitätssicherung historisch auf Entschleunigung und Gründlichkeit basiert. Wissenschaftliche Exzellenz und rechtssichere Verwaltung brauchen Zeit für Reflexion, Diskurs und rechtliche Prüfung. Doch in einer digitalisierten Welt wird diese notwendige Gründlichkeit zur strategischen Last. Denn wenn die Anpassung einer Prüfungsordnung oder die Verabschiedung einer KI-Leitlinie zwei Jahre durch Fakultätsräte und zentrale Gremien wandert, ist das Papier zum Zeitpunkt seiner Ratifizierung technologisch oft bereits obsolet.

Diese Diskrepanz der Geschwindigkeiten kann zu einem chronischen Gefühl der Ohnmacht bei Lehrenden und Verwaltungspersonal führen. Man befindet sich in einem Zustand der „reaktiven Anpassung“. Da das System zu träge ist, um Entwicklungen zu antizipieren (Proaktion), bleibt nur der Modus, auf bereits eingetretene Disruptionen unter Hochdruck zu reagieren. Folgende Beispiele illustrieren diesen strukturellen Kontrollverlust:

- **Prüfungsrecht:** Während generative KI längst zum Standardrepertoire studentischer Lern- und Schreibprozesse gehört, verharren viele Hochschulen in bürokratischen Klärungsschleifen. Die Ohnmacht zeigt sich hier darin, dass Prüfungsordnungen technisch schon zum Zeitpunkt ihrer Ratifizierung veraltet sein können. Das Ergebnis ist eine Rechtsunsicherheit, die Lehrende dazu zwingt, entweder veraltete Formate gegen den technologischen Trend zu verteidigen oder in rechtlichen Grauzonen zu experimentieren.
- **IT-Infrastruktur:** Hier trifft die unmittelbare Dynamik automatisierter, KI-gestützter Angriffe auf starre Beschaffungslogiken. Während Bedrohungsszenarien sich in Tagen transformieren, können langwierige Ausschreibungsverfahren für Sicherheitssoftware wertvolle Zeitressourcen binden. Diese zeitliche Entkopplung führt dazu, dass technische Schutzmaßnahmen der tatsächlichen Gefahrenlage strukturell unterlegen sind, wodurch die Hochschule ihre digitale Souveränität bereits auf administrativer Ebene einbüßt.

Die schiere Menge an Uneindeutigkeit in dieser schnellen Welt überfordert die klassischen Entscheidungswege. Die traditionelle Hochschulgovernance ist darauf ausgelegt, Entscheidungen auf Basis von gesicherten Daten und langjährigen Erfahrungen zu treffen. In einer VUCA-Welt fehlen diese Sicherheiten jedoch oft. Das Ergebnis kann sein, dass aus Angst, angesichts der schnellen Entwicklung die „falsche“ (weil bald veraltete) Entscheidung zu treffen, gar nicht entschieden wird, was letztendlich das System im Vergleich zur dynamischen Umwelt nur noch weiter zurückfallen lässt.

Die systemische Schere verdeutlicht, dass die Trägheit, die früher als stabilisierende Kraft der Hochschule galt (Schutz vor kurzfristigen Trends), heute zu einem Risiko werden kann. Resilienz bedeutet hier nicht, schneller zu rennen, um die Lücke zu schließen, sondern die internen Zeitlogiken und Entscheidungsprozesse so zu flexibilisieren, dass die Organisation trotz ihrer Größe und Komplexität manövriertfähig bleibt.

Reaktivität statt Gestaltung: Der schleichende Verlust des Innovationskapitals

Ein zentrales Problem der gegenwärtigen Hochschullandschaft ist zudem die Verschiebung der institutionellen Energie vom Gestalten zum bloßen Reagieren. In der Resilienzforschung wird unterschieden zwischen der Fähigkeit, einen Schock zu überstehen (Absorption) und der Fähigkeit, sich transformativ weiterzuentwickeln. Aktuell beobachten wir an den Hochschulen eine gefährliche Dominanz der rein absorptiven Reaktion. Bisher haben Hochschulen ihre Krisenfestigkeit vor allem durch beeindruckende Ad-hoc-Improvisation unter Beweis gestellt. Doch dieser Modus des permanenten „Brände-Löschens“ hat einen hohen Preis. Er kann das sogenannte Innovationskapital verbrauchen. Unter Innovationskapital versteht man die Summe aus der kognitiven Aufmerksamkeit der Lehrenden, finanziellem Puffer und zeitlichen Freiräumen für Experimente. Wenn die gesamte Energie

darauf aufgewendet werden muss, akute Bedrohungen abzuwenden, sei es die kurzfristige Neukonzeption von Prüfungen aufgrund von KI oder die mühsame Wiederherstellung der IT nach einer Ransomware-Attacke, kann das zu einer strategischen Erschöpfung führen. Die Organisation funktioniert zwar unter Hochdruck, verliert aber ihre proaktive Souveränität.

Die moderne Poly-Krise zeichnet sich durch eine hohe Interdependenz aus. Ein Problem im Bereich der IT-Sicherheit ist heute unmittelbar ein Problem der Lehre, der Prüfungsorganisation und der Forschung. Diese Vernetzung führt dazu, dass jede Störung Welleneffekte durch die gesamte Institution schicken kann. Die Bearbeitung dieser hochkomplexen Probleme frisst systematisch die Kapazitäten für die notwendige Erneuerung. Im Zuge dessen kann es zu einer Ressourcenverschiebung kommen, indem Mittel und Stellen, die eigentlich für die strategische Weiterentwicklung der digitalen Lehre vorgesehen waren, in die operative Krisenbewältigung abgezogen werden. Damit opfert das System seine langfristige Wandlungsfähigkeit zugunsten einer kurzfristigen Aufrechterhaltung des Betriebs. Man wartet auf „Best Practices“ oder rechtliche Sicherheit, die es in einer VUCA-Welt jedoch immer seltener geben wird. Diese Abwartetaktik wird fälschlicherweise oft als Besonnenheit interpretiert, ist aber in Wahrheit ein Verlust an Gestaltungsmacht. Während die Hochschule nach der „perfekten“ Lösung sucht, schaffen externe Anbieter und technologische Entwicklungen längst Fakten. Die Hochschule wird so vom Akteur zum Getriebenen der Entwicklung.

Langfristig kann dieser reaktive Modus zu einer Veränderungsmüdigkeit bei den Mitarbeitenden führen. Wenn jede Neuerung nur als zusätzliche Last in einer Krisensituation erlebt wird, schwindet die emotionale Bereitschaft, Innovationen aktiv mitzutragen. Echte digitale Resilienz erfordert jedoch genau das Gegenteil: eine Kultur, die Wandel nicht als Bedrohung, sondern als gestaltbare Konstante begreift.

Strukturelle Barrieren: Wenn „lose Kopplung“ zur Achillesferse wird

Ein wesentliches Hindernis für die digitale Resilienz liegt zudem in der historisch gewachsenen Organisationsform der Hochschule selbst. In der Organisationssoziologie werden Bildungsinstitutionen klassischerweise als „loosely coupled systems“ beschrieben (vgl. Weick, 1976). Das bedeutet, dass Fakultäten, Institute, Lehrstühle und die zentrale Verwaltung weitgehend autark agieren und über eine große strukturelle Unabhängigkeit verfügen.

In der aktuellen Ära der Digitalisierung wird diese lose Kopplung jedoch zum strategischen Hemmnis. In einem hochgradig vernetzten digitalen Ökosystem kann heute nahezu kein Problem mehr isoliert gelöst werden. Jede vermeintlich punktuelle digitale Lösung, sei es die Einführung eines neuen KI-Tools oder die Umstellung eines Prüfungssystems, zieht unweigerlich einen „Rattenschwanz“ an Folgefragen nach sich. Ein technisches Update ist niemals nur technisch, es berührt sofort Fragen des Datenschutzes, der rechtssicheren Prüfungsorganisation, der Barrierefreiheit und der sozialen Teilhabe aller Statusgruppen.

Diese Interdependenz führt direkt in die Komplexität. Da die verschiedenen Einheiten der Hochschule zwar lose, aber funktional voneinander abhängig sind, explodiert der Abstimmungsbedarf. Wertvolle personelle und zeitliche Ressourcen können in endlosen Koordinationsschleifen und Gremienläufen gebunden werden, um die vielfältigen Implikationen einer Neuerung abzusichern. Was als Schutzraum für die Freiheit von Forschung und Lehre gedacht war, kann so die notwendige Agilität blockieren. Die Energie, die eigentlich für die proaktive Gestaltung und pädagogische Innovation benötigt

würde, versickert stattdessen in der Verwaltung der Komplexität. Die Hochschule droht damit, an ihrer eigenen strukturellen Vielstimmigkeit zu scheitern, da die internen Abstimmungsprozesse das Tempo der externen technologischen Disruption nicht mehr abbilden können.

Innerhalb dieses Geflechts ist Widerstand gegen Veränderung oft kein Zeichen von Unwillen, sondern ein diagnostisches Signal. Er weist auf die Überforderung der dezentralen Akteur:innen hin, die mit den systemweiten Auswirkungen digitaler Transformation allein gelassen werden. Ohne eine Klärung der internen Governance, die diese lose Kopplung produktiv moderiert, bleibt die resiliente Transformation ein bloßes Lippenbekenntnis.

Strategische Resilienz als Zukunftsauftrag

Der vorliegende Problemaufriss verdeutlicht, dass die digitale Transformation an Hochschulen weit über technische Implementierungen hinausgeht. Sie fordert die Institution in ihrer Fähigkeit, trotz hoher externer Dynamik die eigene Agenda zu setzen, heraus. Es zeigt sich, dass die bisherigen, oft reaktiven Anpassungsmuster an ihre strukturellen Grenzen stoßen.

Digitale Resilienz darf daher nicht als ein bloßer Abwehrmodus verstanden werden, der darauf abzielt, den Status quo gegen Störungen abzusichern. Vielmehr muss sie als die Fähigkeit begriffen werden, Wandlungsprozesse aktiv in die bestehenden Strukturen zu integrieren. Digitale Resilienz beschreibt dabei die Fähigkeit von Individuen, Organisationen und Systemen, sich aktiv und flexibel an digitale Herausforderungen anzupassen, Störungen souverän zu überstehen und aus diesen Prozessen gestärkt hervorzugehen (vgl. Teicher & Burges, 2024). Im Gegensatz zur klassischen IT-Sicherheit, die primär auf die Abwehr von Bedrohungen zielt, stellt Resilienz die Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit in den Mittelpunkt. Es ist ein holistisches Konzept, das technische, soziale, emotionale und ökonomische Dimensionen integriert (vgl. Hofmann et al., 2020). Es geht nicht darum, dass Systeme niemals scheitern dürfen, sondern darum, dass sie so konstruiert sind, dass sie sich nach einer Erschütterung selbst wieder fangen können.

Dieser Prozess ist keine einmalige Aufgabe oder ein statisches Produkt, sondern eine fortlaufende Transformation, die untrennbar mit der langfristigen Digitalisierungsstrategie der Hochschule verwoben sein muss. Eine resiliente Hochschule zeichnet sich dann dadurch aus, dass sie technologische Entwicklungen nicht nur passiv erduldet, sondern diese aktiv mitgestaltet. In diesem Sinne ist digitale Resilienz eng mit dem Begriff der digitalen Souveränität verknüpft. Nur wer Technologien selbstbestimmt kontrollieren und beherrschen kann, ist in der Lage, Innovationen in Lehre und Forschung voranzutreiben und die eigene Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.

In der Praxis entfaltet sich diese Widerstandskraft auf drei miteinander verschränkten Akteurs-ebenen:

1. **Individuelle Ebene:** Die Fähigkeit von Personen, Informationsfluten zu bewältigen, Medienkompetenz zu zeigen und emotionale Stärke gegenüber digitalem Stress zu entwickeln.
2. **Organisationale Ebene:** Die Fähigkeit von Institutionen, das Kerngeschäft zu schützen und gleichzeitig Innovationen souverän umzusetzen.
3. **Technische Ebene:** Die Widerstandsfähigkeit von IT-Systemen gegen Angriffe sowie die Fähigkeit zur schnellen Wiederherstellung nach Ausfällen.

Um diese Ebenen strategisch zu steuern, lässt sich organisationale Resilienz als ein zyklischer Prozess in drei Phasen begreifen (vgl. Laufer et al., 2025). Die Antizipation dient der Früherkennung zukünftiger Bedrohungen durch Wiederherstellungspläne und den Aufbau von Pufferressourcen. In der Bewältigungsphase muss die Organisation in der Lage sein, akute Probleme anzuerkennen und koordinierte, oft kreative Lösungen unter Einbindung der Fachexpertise zu entwickeln. Die abschließende Anpassungsphase stellt sicher, dass das gewonnene Wissen dauerhaft in die organisationalen Praktiken integriert wird, um die zukünftige Handlungsfähigkeit zu erhöhen.

Echte digitale Resilienz erwächst nicht aus neuen Tools, sondern aus der konsequenten Verankerung von Resilienzpraktiken in der strategischen Entscheidungsfindung. Die größten Barrieren sind dabei selten technologischer Natur oder ein mangelnder Führungswille. Es sind kulturelle und strukturelle Hürden. Silodenken, Veränderungsresistenz und das Fehlen von Freiräumen wiegen schwerer als jedes Softwaredefizit.

Fazit: Digitale Resilienz als Kompass in der permanenten Transformation

Das vorliegende Papier macht deutlich, dass digitale Resilienz eine strategische Metakompetenz und eine grundlegende strategische Aufgabe ist. In einer Welt der Poly-Krisen und der sozialen Beschleunigung verbraucht der permanente Ad-hoc-Modus das lebensnotwendige Innovationskapital der Institutionen. Resilienz darf dabei nicht mit der bloßen Aufrechterhaltung des Betriebs unter widrigen Bedingungen verwechselt werden. Im Gegenteil: Die zentrale Frage wird sein, wie Hochschulen ihre Rolle als proaktive Gestalterinnen der digitalen Gesellschaft festigen können. Resilienz bedeutet in diesem Sinne, die eigene Wandlungsfähigkeit nicht als Reaktion auf externen Druck zu erleben, sondern als integralen Bestandteil der akademischen Identität zu kultivieren. So wird die Hochschule in einer unübersichtlichen Welt nicht nur überdauern, sondern ihre Relevanz als Ort der Innovation und Reflexion nachhaltig sichern.

Dieser Weg erfordert einen Haltungswechsel. Das Ziel ist eine strategische Gelassenheit, die nicht aus Ignoranz gegenüber technologischen Sprüngen wie der KI resultiert, sondern aus dem Vertrauen in die eigene Regenerationsfähigkeit.

Dieser Problemaufriss markiert erst den Anfang einer notwendigen Debatte. Während wir die Herausforderungen und strukturellen Barrieren skizziert haben, bleibt die konkrete Suche nach praxistauglichen und kollaborativen Lösungswegen an den Hochschulen derzeit noch eine Leerstelle. Das vorliegende Papier kann diese Antworten noch nicht abschließend liefern – sie zu erarbeiten und systematisch zu begleiten, ist die dringende nächste Aufgabe.

Impulse für die Praxis: Den eigenen Status quo hinterfragen

Digitale Resilienz lässt sich nicht einfach implementieren – sie muss gelebt werden. Die folgenden Leitfragen dienen als Kompass für Hochschulleitungen und strategische Akteur:innen. Sie zielen nicht auf die Suche nach der einen „perfekten“ Lösung ab. Vielmehr sollen sie dazu anregen, Resilienz als einen kontinuierlichen Prozess der Selbstvergewisserung zu verstehen: Eine resiliente Hochschule wartet nicht auf das Ende der Krise, sondern lernt, im Wandel stabil zu stehen.

Leitfragen

1. Wie viel Prozent unserer strategischen Ressourcen (Zeit, Personal, Budget) fließen aktuell in das „Löschen von Bränden“ (Krisenmodus) und wie viel investieren wir gezielt in den Aufbau „feuerfester“, zukunftsorientierter Strukturen (Strategiemodus)?
2. An welchen Stellen blockieren unsere linearen Gremienwege und langen Entscheidungszyklen aktuell kritische technologische Anpassungen? Wo könnten wir „Fast-Track-Verfahren“ für digitale Innovationen etablieren?
3. Wie binden wir die technologische Agilität unserer Studierenden und Fachexpert:innen nicht nur als „Nutzer:innen“, sondern als aktive Co-Kreatoren in die Gestaltung unserer Digitalstrategie ein?
4. In welchen Bereichen (z.B. Cybersecurity, KI-Infrastruktur) agieren wir noch als Einzelkämpfer, und wo könnten wir durch engere Kooperation mit anderen Hochschulen unsere kollektive Widerstandskraft erhöhen?
5. Begreifen wir digitale Störungen oder das Scheitern eines Pilotprojekts als Bedrohung des Status quo oder als notwendiges Lernmoment für eine resilientere Organisation?
6. Verfügen unsere Führungskräfte und Lehrenden über die nötige Digital Literacy, um in einer VUCA-Welt souverän zu entscheiden, auch wenn noch keine abschließenden Best Practices vorliegen?

Literatur

Hofmann, Y. E., Müller-Hotop, R., & Datzer, D. (2020). Die Bedeutung von Resilienz im Hochschulkontext – Eine Standortbestimmung von Forschung und Praxis. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 42(1–2), 10–35.

Lauffer, M., Schäfer, L. O., Kuper, F., & Deacon, B. (2025). Building resilient and creative universities: exploring the new normal for eight universities across Europe. *Discover Education*, 4(1), Article 171.
<https://doi.org/10.1007/s44217-025-00580-w>

Rosa, H. (2005). *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*. Suhrkamp.

Teicher, I., & Burges, S. (2024). *Digitale Resilienz. Kernkompetenz für eine neue Arbeitswelt*. Springer.

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19.

Impressum

Diskussionspapiere des HFD spiegeln die Meinung der jeweiligen Autor:innen wider.
Das HFD macht sich die in diesem Papier getätigten Aussagen daher nicht zu Eigen.



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Von dieser Lizenz ausgenommen sind Organisationslogos sowie falls gekennzeichnet einzelne Bilder und Visualisierungen.

ISSN (Online) 2365-7081; 12. Jahrgang

DOI: 10.5281/zenodo.21352061

Zitierhinweis

Westermann, A., Budde, J. (2026). Stabilität durch Wandel? Ein Problemaufriss zur digitalen Resilienz an Hochschulen. Diskussionspapier Nr. 40. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

Herausgeber

Geschäftsstelle Hochschulforum Digitalisierung beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
Hauptstadtbüro • Pariser Platz 6 • 10117 Berlin • T 030 322982-520
info@hochschulforumdigitalisierung.de

Redaktion

Anja Westermann

Layout

Satz: Marieke Einheuser
Vorlage: TAU GmbH • Köpenicker Straße 154a • 10997 Berlin

Das Hochschulforum Digitalisierung ist eine gemeinsame Initiative des Stifterverbandes, des CHE Centrum für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz. Gefördert wird es vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt.

www.hochschulforumdigitalisierung.de