



**Hochschulforum  
Digitalisierung**

**DISKUSSIONSPAPIER NR. 7 / 15. OKTOBER 2019**

# **Der Digital Turn aus Studierendenperspektive**

---

## **Studentisches Thesenpapier zur Digitalisierung in der Hochschulbildung**

### **AUTOR\*INNEN**

Zukunfts-AG #DigitalChangemaker: Jan Baumann / Alexa Böckel / Frederic Denker / Philipp Gross / Eva Kern / Marcus Lamprecht / Julian Reimann / Berenike Rensinghoff / Zaim Sari / Elisa Schopf / Elisabeth Wächtler / Henrika Meyer

Hochschulforum Digitalisierung: Florian Rampelt / Ronny Röwert

---

### **1. Einleitung**

Lernende werden in den aktuellen hochschulpolitischen Debatten und wissenschaftlichen Diskursen rund um die Chancen und Herausforderungen des digitalen Wandels zu wenig eingebunden. Auf diese Weise kommt ihnen zumeist nur die Rolle von passiven Teilnehmenden zu. Für innovative Ideen und neue Perspektiven gibt es bisweilen weder die Offenheit des Prozesses, noch eine grundlegende Bereitschaft von den Nutzer\*innen her zu denken und zu handeln. Einige hochschulische und außerhochschulische Strukturen, Projekte und Initiativen zeigen jedoch deutschland- und europaweit, wie innovativ und aktiv, aber auch kritisch-konstruktiv, Studierende auf verschiedenen Ebenen Digitalisierungsprozesse mitgestalten wollen und können – wenn sie die Möglichkeiten erhalten.

Aus diesem Grund hat das Hochschulforum Digitalisierung die Initiative #DigitalChangemaker ins Leben gerufen und bietet Studierenden die Chance, Hochschulbildung gemeinsam neu, kreativ und

innovativ zu denken und Diskurse aktiv in einer spannenden Community von Expert\*innen unterschiedlicher Hintergründe mitzugestalten.

Als zentraler Anker für diese Initiative hat sich im September 2018 die studentische Zukunfts-AG #DigitalChangemaker konstituiert. Dieses Kernteam von 12 studentischen Expert\*innen aus ganz Deutschland möchte neue Möglichkeitsräume für engagierte junge Menschen schaffen, die Zukunft ihrer digital geprägten Lernwelten zu diskutieren und dabei eigene Wege zu finden, diese Zukunft aktiv mitzugestalten. Dabei werden auch eigene Fragestellungen, Forderungen, Lösungen und Beteiligungsmodelle entwickelt und gleichzeitig bereits bestehende Beispiele guter Praxis gesammelt, sowie stärker sichtbar gemacht.

Mit diesem Positionspapier soll der Diskurs zur Digitalisierung in der Hochschulbildung zum ersten Mal um ein Positionspapier mit einer dezidierten Studierendenperspektive erweitert werden. Die Thesen sind im Rahmen der Austauschformate der studentischen Zukunfts-AG #DigitalChangemaker des Hochschulforums Digitalisierung entstanden. Sie sind als Impuls zu verstehen, als eine Anregung, die keine abschließende Klärung mit Anspruch auf vollständige Repräsentation aller Studierenden für sich reklamiert. Zielsetzung ist vielmehr, neue Räume für Studierendenbeteiligung zu erschließen und damit auch die Diskussion um eine zeitgemäße Hochschulbildung im digitalen Zeitalter schrittweise immer stärker zu öffnen.

---

## 2. Wofür Digitalisierung?

### These 1: Bilden statt ausbilden

Mit vielen Studiengängen ist der Erwerb konkreter beruflicher Kompetenzen verbunden. Doch weder Universitäten noch Hochschulen erfüllen denselben Zweck wie Berufsschulen. Sie sind Orte, an

» **Humboldt ist auch im digitalen Zeitalter aktuell.**«

denen Bildung einen eigenen Wert erhalten sollte. Humboldt ist auch im digitalen Zeitalter aktuell. Die Digitalisierung in

Studium und Lehre darf somit nicht von „Employability“ getrieben sein, sondern muss sich an der Frage orientieren, was Mündigkeit im 21. Jahrhundert bedeutet.

### These 2: Selbstbestimmung und Partizipation ermöglichen

Nur Selbstbestimmung und Partizipation ermöglichen ein intrinsisch motiviertes Studium, das Studierende zu Bürger\*innen macht, die im digitalen Zeitalter verantwortlich handeln können und damit über „Digital Literacy“ verfügen.

Durch gezielte Verknüpfung von Online- und Offlinemedien, sowie durch Präsenz- und digitale Lehr-/Lernszenarien ist ein Maß an Selbstbestimmung möglich, das früher undenkbar gewesen wäre. Studierende können die Schwerpunkte ihres Studiums mitgestalten und Themen lassen sich im Rahmen selbstbestimmter Lernzeiten individuell vertiefen. Inhaltlich und technisch-methodisch kann dies durch digitale Tools unterstützt werden. Insbesondere zur Unterstützung partizipativer und kollaborativer Methoden der Vermittlung eröffnen digitale Technologien neue Möglichkeiten, welche genutzt werden müssen.

**These 3: Interdisziplinär denken**

Eine Gesellschaft, in der es um Zusammenarbeit und die Lösung von realweltlichen Problemen geht, benötigt interdisziplinäre Bildung. Deswegen sollten Lehrveranstaltungen unterschiedlicher Disziplinen und Fachbereiche im Laufe des Studiums stärker aufeinander abgestimmt werden. Einzelne Veranstaltungen sollten von Lehrenden unterschiedlicher Fachrichtungen gemeinsam angeboten werden. Studierende sollten die Möglichkeit bekommen sich über den Mehrwert fachfremder Kurse Gedanken zu machen und solche Kurse zu belegen. Bei der Umsetzung von derartigem fachübergreifendem Lernen können digitale Tools helfen.

Benutzer\*innenfreundliche digitale Vorlesungsverzeichnisse können die Transparenz von Kursangeboten unterschiedlicher Fachbereiche erhöhen. Die Zusammenarbeit kann mittels digitaler Plattformen besser unterstützt werden: Wikis schaffen ein gemeinsames Verständnis von Begriffen, digital aufbereitete Lerninhalte können zeitunabhängig zur Verfügung gestellt werden und Kommunikationstools können den Austausch von Inhalten und Materialien fördern. Auch als Grundlage für Diskussionen außerhalb von Präsenzveranstaltungen kann eine entsprechende Plattform hilfreich sein. Durch gemeinsame interdisziplinäre Lehre wird über die eigentliche Lehre hinaus der Austausch durch digitale Methoden in den jeweiligen Fachdisziplinen ermöglicht.

**These 4: Chancengerechtigkeit schaffen**

Bildungsbezogene Chancengerechtigkeit ist ein enormes Defizit, das sich gerade im deutschen Schulsystem früh niederschlägt und sich im Hochschulsystem fortsetzt.

Digitale Lehr- und Lernszenarien bieten neue Formen des zeit- und ortsunabhängigen Lernens. Neue Zielgruppen, wie Berufstätige und Alleinerziehende, können leichter studieren als dies früher der Fall war. Die Erfahrungen mit MOOCs zeigen aber auch, dass die Hoffnungen auf eine größere Zugänglichkeit sich nicht von alleine erfüllen. Für viele reicht es nicht, Wissen elektronisch zugänglich zu machen, weil die Voraussetzungen zu unterschiedlich sind. Die Teilnehmenden, die MOOCs erfolgreich abschließen, sind zu großen Teilen jene, die das Hochschulsystem gut kennen und auch von diesem profitieren. Das Ziel der Zugänglichkeit und Chancengerechtigkeit muss gezielt verfolgt werden. Digitale Tools können der Unterstützung dienen, aber darüber hinaus müssen Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen untersucht und die Betreuung verstärkt werden. Außerdem können digitale Kommunikationskanäle genutzt werden, um Inklusivität zu erhöhen.

**These 5: Internationalität und Mobilität fördern**

Wir leben in einer globalisierten Welt. Hochschulen müssen Studierende unterstützen, an anderen Universitäten zu studieren, sich mit globalen und internationalen Perspektiven auseinanderzusetzen und mit ausländischen Studierenden zusammenzuarbeiten.

Digitalisierung bietet hier vor allem im Bereich der Mobilität von Studierenden viele Chancen und kann der Internationalisierung von Hochschulen dienen. Mithilfe digitaler Tools können sich Studierende über Lehrveranstaltungen an Partnerhochschulen informieren, bereits vor Beginn von Auslandssemestern an online-basierten Kursen teilnehmen und sich mit anderen Studierenden der Zielhochschule vernetzen. Digitale Prüfungsformate ermöglichen außerdem, Prüfungen ortsunabhängig abzulegen und organisatorische Schwierigkeiten durch verschobene Semesterzeiten zu

beheben. Weiterhin kann digital und zeit- und ortsunabhängig an gemeinsamen Projekten gearbeitet werden.

### **These 6: Digitalisierung & Nachhaltigkeit an Hochschulen zusammen denken**

Die gesellschaftliche Entwicklung der letzten Jahre ist geprägt vom globalen Trend der Digitalisierung und einem Bestreben zur nachhaltigen Entwicklung. Bisher werden diese Transformationsbewegungen selten zusammen gedacht (vgl. auch „Unsere gemeinsame digitale Zukunft“ des WBGU). Bei der Gestaltung zukünftiger Hochschulen sollte die Frage, wie die Digitalisierung im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung gestaltet werden kann, zentral sein.

Ressourcenverbräuche und globale Machtverhältnisse sind nur zwei der neuen Herausforderung, welche die nachhaltige Entwicklung im Rahmen der Digitalisierung zu bewerkstelligen hat. Ein Beispiel hierfür ist, aus positiver Sicht, die Möglichkeit, internationalen Austausch mit Hilfe digitaler Tools zu ermöglichen ohne große Entfernungen zurücklegen zu müssen, wodurch auf überregionaler Ebene ein komplexes Verständnis von Nachhaltigkeitsaspekten entwickelt werden kann. Der Ausbau der Infrastruktur zur Bereitstellung digitaler Lösungen bedeutet jedoch gleichzeitig, als ein Beispiel negativer Auswirkungen der Digitalisierung, einen zunehmenden Bedarf an Seltenen Erden und damit eine Ausbeutung der Regionen, die über diese Metalle verfügen.

Durch den angestoßenen Prozess entsteht daher gleichzeitig die Chance, die Verfolgung der ökonomischen, sozialen und ökologischen Ziele der Nachhaltigkeit unterstützen zu können. Hochschulen nehmen hier eine Vorbildfunktion ein und können zukünftige Entwicklungen durch die entsprechende Ausbildung von Entscheidungsträger\*innen, Lehrkräften und Führungspersönlichkeiten prägen. Grundlage dafür ist eine Hochschullandschaft, die aktuelle gesellschaftliche Richtungen und Herausforderungen aufgreift, sinnvoll integriert und mitgestaltet.

Das 4. Ziel in den UN-Nachhaltigkeitszielen lautet: „Inklusive, gerechte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten des lebenslangen Lernens für alle fördern“. Hier wird Bildung mit in den Fokus gestellt. Dadurch kommt auch Hochschulen eine entscheidende Rolle zu. Im November 2018 sprach sich die Hochschulrektorenkonferenz für eine Kultur der Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen aus. Diese Kultur wird zunehmend auch von Studierenden und studentischen Initiativen aktiv vorangetrieben („Bottom-up“) und muss daher verstärkt in Lehr-Lernstrukturen widerspiegelt werden. Diese Gestaltung der Hochschulen muss durch innovative Herangehensweisen mittels Digitalisierung in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung unterstützt werden.

---

## **3. Prozess der Digitalisierung**

### **These 7: Studierende einbeziehen**

Studierende müssen in Veränderungsprozesse hin zu einer digital unterstützten Hochschule von Anfang an eingebunden werden. Nur dadurch kann sichergestellt werden, dass digitale Tools und Kommunikationsmöglichkeiten die Erwartungen und Bedürfnisse dieser zentralen Nutzer\*innengruppe erfüllen können. Solche Beteiligungsprozesse sollten möglichst kontinuierlich gestaltet werden. Studierende wollen nicht nur Feedback geben, sondern Strategieprozesse, sowie konkrete Lehr- / und Lernformate aktiv mitgestalten. Deshalb müssen Hochschulleitungen und direkte Verantwortliche für Digitalisierung in Studium und Lehre den formellen und informellen

Austausch mit Studierendenvertretungen suchen und freie Ideeneinreichungen ermöglichen. Zudem plädieren wir dafür, dass Hochschulen sich um weitere digitale und analoge Partizipationsformate und -räume wie Workshops zu Innovationen in Studium und Lehre, Hackathons und Online-Abstimmungen zu hochschulrelevanten Themen bemühen.

#### **These 8: Experimentierräume und Anlaufstellen schaffen**

Universitäten als Organisation sind durch die Digitalisierung von Lehre und Forschung gefordert, ihre Strukturen zu überdenken und zu reorganisieren. Studierende benötigen zentrale Ansprechpartner\*innen für innovative Ideen in der Lehre und studentische Belange. Damit Anlaufstellen genutzt werden, müssen sie für Studierende vor Ort und digital erreichbar und bekannt sein. Diese Ansprechpartner\*innen können zugleich mit strategischen Aufgaben betraut sein, wie der Chief Information Officer (CIO). Damit auch in dieser Position die studentische Perspektive durchgehend beachtet wird, sind studentische CIOs notwendig.

Um Studierende und Lehrende innovative Formate entwickeln und testen zu lassen, benötigt es Räume, finanzielle Mittel und kreative Ressourcen. Innovationhubs, ähnlich dem Education Lab in Rotterdam, sind dafür geeignete Formate. Wenn diese Faktoren gegeben sind, können sich Studierende aktiv in die Weiterentwicklung ihrer Hochschule einbringen und mit Lehrenden gemeinsam Lehrformate entwickeln und testen.

#### **These 9: Gute Lehre in den Mittelpunkt stellen**

Der Diskurs rund um die Digitalisierung in der Bildung dreht sich noch immer schwerpunktmäßig um technische Infrastrukturfragen. Selbstverständlich ist die technische Infrastruktur, insbesondere stabiles WLAN und ausreichend Serverkapazitäten, eine grundlegende Voraussetzung dafür, die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen zu können.

Dennoch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass auch einfache digitale Lehr- und Lernszenarien enorm hilfreich sein können. Die knappen Mittel für Lehre sollten sinnvoll genutzt werden und vor allem für die didaktische Qualifizierung der Lehrenden, sowie die Freistellung für die Etablierung neuer digitaler Lehrformate investiert werden. Es geht um didaktische Schulung statt der unkommentierten Bereitstellung von Smartphones und Tablets.

#### **These 10: Risiken mitdenken und reflektieren**

Digitalisierungsprozesse bringen neue Gefahren und Risiken mit sich - hier sei erinnert an Phänomene wie Cybermobbing oder konkrete Datenschutzfragen. Hochschulen müssen ein Ort sein, an dem unter Beteiligung aller Hochschulangehörigen – Studierende, Lehrende und Mitarbeiter\*innen – der Digitalisierungsprozess reflektiert und kritisch begleitet wird. Hierbei geht es zum Beispiel um Kontrollmechanismen, Einschränkungen der persönlichen Freiheit, sowie um die Frage, welche Daten zu welchem Zweck gesammelt und verarbeitet werden. Wichtig ist diesbezüglich Transparenz. Auch der Einfluss der Nutzung digitaler Medien auf psychische Erkrankungen muss mitgedacht werden.

**These 11: Digitalisierung auch umsetzen**

Die Ziele, die mit der Digitalisierung in Studium und Lehre verfolgt werden, müssen fest in der Strategie einer Hochschule verankert sein. Dabei kann es um neue Rollenkonzepte und Verantwortlichkeiten, strukturelle Veränderungen oder eine Änderung der Ressourcenverteilung gehen. Von Verwaltungsprozessen, über die Lehrinhalte bis hin zu digitalen Prüfungsformen muss es eine klare Zielsetzung geben, wie sich die Hochschule verändern und den technologischen Wandel mitgestalten wird. Dort darf der Prozess aber nicht stehen bleiben. Den konkreten Zielsetzungen und Forderungen muss auch ein partizipativer Umsetzungsprozess folgen.

**These 12: Finanzierung kritisch denken**

Auch wenn erhebliche finanzielle Mittel eher eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für eine gut umgesetzte Digitalisierung sind, kosten Hardware und Software Geld. Anders als noch vor einigen Jahren erwartet, sind digital gestützte Lehr- und Lernangebote nicht beliebig bei gleichbleibendem Ressourcenaufwand skalierbar und erfordern eine kontinuierliche Betreuung.

Zunächst muss anerkannt werden, dass technische Innovationen nur mit der nötigen Grundfinanzierung möglich sind. Digitalisierung sollte nicht als Rationalisierungsmaßnahme angesehen werden und kann auch als solche nicht funktionieren.

Um die Abhängigkeit der Hochschulen von Geldgebern gerade im Bereich der Software möglichst gering zu halten und eine Anpassung an die Kultur einzelner Hochschulen zu ermöglichen, sollten Open Source Lösungen grundsätzlich die bevorzugte Wahl sein.

**These 13: Diskurs ermöglichen**

Im Zusammenhang mit Digitalisierung werden verschiedenste Begriffe wie „Data Literacy“, „Open Educational Resources“ und „Digital Literacy“ verwendet, deren genaue Bedeutung oft unklar bleibt. Dieser begriffliche Umgang erschwert die Teilhabe am aktuell geführten Digitalisierungsdiskurs – innerhalb, wie außerhalb der Hochschule. Das Thema bleibt dadurch elitär und unzugänglich.

Aus unserer Sicht ist ein breiter gesellschaftlicher und generationsübergreifender Diskurs über Digitalisierung notwendig, um einen zielführenden und legitimierten Umgang mit Digitalisierung und dem damit einhergehenden Wandel zu erreichen. Um digitale Mündigkeit voranzutreiben, braucht es eine einfache und zugängliche Sprach- und Begriffswahl, die einlädt, am Diskurs teilzunehmen und mitzudenken.

---

**4. Nutzung von Tools****These 14: Lern-Management-Systeme**

Studierende und Lehrende sehen sich an ihrer Hochschule häufig mit einer Vielzahl verschiedener Plattformen und Tools konfrontiert. Dies bringt viele Probleme mit sich. Oft kommt es zu Unklarheiten, welche Plattform welche Funktion erfüllt. Nutzer\*innen müssen sich mit jedem Tool neu vertraut machen und oft mehrere Profile und Konten anlegen. Der Einarbeitungsaufwand hält auch

Lehrende davon ab, bestehende digitale Lösungen zur Unterstützung ihrer Lehre zu nutzen. Bei einem Wechsel der Hochschule ist die Übertragung von Daten aufgrund mangelnder Kompatibilität verschiedener Plattformen oft nicht möglich.

Aus diesen Gründen braucht es dringend Qualität statt Quantität und Einheitlichkeit bei Lern-Management Systemen. Bestehende Lösungen sollten hochschulübergreifend open source zur Verfügung gestellt und weiterentwickelt werden. Dafür bedarf es einerseits zentraler Koordination und andererseits dezentraler Differenzierung. Schnittstellen zwischen Plattformen müssen gewährleistet sein, um modulare Lösungen zu ermöglichen.

### **These 15: Open Educational Resources (OER)**

Open Educational Resources (OER) sind Bildungsmaterialien jeglicher Art und in jedem Medium, die unter einer offenen Lizenz veröffentlicht werden. Die Synergien, die dadurch entstehen, sind enorm: Lehrende müssen nicht jede Lehrveranstaltung selbst konzipieren, sondern können sich inspirieren lassen und Inhalte übernehmen. Dieses Potenzial sollte genutzt werden.

OER ermöglicht es Studierenden außerdem, verschiedene Perspektiven und theoretische Zugänge einzunehmen. Ein Beispiel: Hat der\*die Lehrende an der eigenen Hochschule eine eher konservative Perspektive auf ökonomische Theorie, so können die Studierenden sich durch OER über alternative Ansätze, wie die Postwachstumstheorie, informieren und diese in die eigene Lehre einbringen. Ebenfalls sind internationale oder andere nationale Herangehensweisen wichtig, um realweltliche Probleme mit globaler Wirkung nicht nur aus deutscher oder europäischer Perspektive zu verstehen.

### **These 16: Learning Analytics & Datenschutz**

Das Konzept Learning Analytics kann grundsätzlich den positiven Ansatz verfolgen, Schwierigkeiten von Studierenden frühzeitig zu erkennen und ihn\*sie dabei zu unterstützen, evidenzbasiert Herausforderungen jeder Art zu überwinden.

Gleichzeitig besteht dabei das Risiko, dass Studierende zunehmend überwacht und kontrolliert werden, ohne dass sie bewusst ihr Einverständnis gegeben haben. Beispielsweise sammelt Moodle die letzten Log-in Zeiten und Lehrende können so überprüfen, wann der\*die Studierende das letzte Mal Materialien heruntergeladen oder Aufgaben bearbeitet hat. Dies widerspricht dem Anspruch, Studierende zur Eigenständigkeit zu erziehen und führt zu einem ähnlich engen Betreuungsverhältnis wie in der Schule. Schwierig ist auch, dass Hochschulen ein Eigeninteresse haben, studentische Lerndaten zu sammeln, da sie sich selber an den Quoten der erfolgreichen Abschlüsse messen und davon profitieren, möglichst viele Studierende in kurzer Zeit erfolgreich durch das Studium zu bringen. Studierende müssen die Möglichkeit haben zu entscheiden, welche Daten von ihnen erhoben werden dürfen und wer auf diese Zugriff hat, z.B. ob Lerndaten an Serviceeinrichtungen übermittelt werden. Die Dystopie einer kontrollierenden Hochschule, die einem nicht-demokratischen System unterworfen ist, gilt es, mit allen Mitteln zu vermeiden. Stattdessen sollten sich Hochschulen proaktiv und unter breiter Beteiligung von Studierendenvertretungen der Frage widmen, wie datenschutzkonforme und sich unter Zustimmung der Studierenden vollziehende Learning Analytics Ansätze stärker verfolgt werden.

**These 17: Privatwirtschaftliche Tools**

Zurzeit sieht sich ein großer Teil der Studierenden gezwungen, im Kontext des Studiums auf Tools aus der Privatwirtschaft zurückzugreifen. Zur Wahrung der sozialen Fairness, Datenschutz und Chancengleichheit sollten digitale Lösungen genutzt werden, die von der Universität bereitgestellt und verwaltet werden. Sind diese nutzerfreundlich und einfach zu bedienen, erhöht das die Chance ausschließlich genutzt zu werden.

# Impressum

Diskussionspapiere des HFD spiegeln die Meinung der jeweiligen Autoren 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.

## Zitierhinweis

Baumann, J., Böckel, A., Denker, F., Gross, P., Kern, E., Lamprecht, M., Reimann, J., Rensinghoff, B., Sari, Z., Schopf, E., Wächtler, E., Meyer, H., Rampelt, F., Röwert, R. (2019): Der Digital Turn aus Studierendenperspektive. Studentisches Thesenpapier zur Digitalisierung in der Hochschulbildung. Diskussionspapier Nr. 7. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. DOI: [10.5281/zenodo.3250766](https://doi.org/10.5281/zenodo.3250766) [zweite aktualisierte Version]

## 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](mailto:info@hochschulforumdigitalisierung.de)

## Redaktion

Katharina Fischer

## Verlag

Edition Stifterverband – Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH  
Barkhovenallee 1 • 45239 Essen • T 0201 8401-0 • [mail@stifterverband.de](mailto:mail@stifterverband.de)

## Layout

Satz: Katharina Fischer  
Vorlage: TAU GmbH • Köpenicker Straße 154a • 10997 Berlin

Das Hochschulforum Digitalisierung ist ein gemeinsames Projekt des Stifterverbandes, des CHE Centrums für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz. Förderer ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

[www.hochschulforumdigitalisierung.de](http://www.hochschulforumdigitalisierung.de)