

Erläuterung zur Digitalisierungspolitik der TU Graz

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

1.	Präambel.....	2
2.	Digitalisierungspolitik als Transferinstrument der TU Graz Strategie.....	3
3.	Herausforderungen im Kontext der Digitalisierung	4
4.	Unsere „digitale Agenda“	5
4.1	Chancenfeld Lehre: Ein erstklassiges, internationalisiertes Lern- und Lehrumfeld schaffen	6
4.2	Chancenfeld Forschung: Ein attraktives, effizientes Arbeitsumfeld für Forschende bereitstellen	8
4.3	Chancenfeld 3 rd Mission: Unseren Impact auf Gesellschaft und den Innovationsstandort signifikant steigern	9
4.4	Chancenfeld Verwaltung: Moderne, serviceorientierte Prozesse und Interfaces zu einem Unterscheidungsmerkmal entwickeln	11
5.	Implementierung und Transfer	12

1. Präambel

Unter **Digitalisierung** versteht die TU Graz die Veränderungen von Prozessen, Objekten, Produkten, Dienstleistungen, Leistungsmodellen, Ereignissen, Lebensgewohnheiten und den damit einhergehenden grundsätzlichen Wandel aller Gesellschaftsbereiche, die durch den Einsatz digitaler Technologien einhergehen.

Digitale Technologien werden **Leistungsportfolios** und die **Kernprozesse der Hochschulen** in Lehre und Forschung, sowie ihre administrativen Prozesse **substantiell verändern**. Ebenso verändert sich die Art, wie die gesellschaftliche Verantwortung wahrgenommen werden kann. Dies bietet zahlreiche neue Chancen, aber auch Risiken für die Akteurinnen und Akteure des Hochschulsektors.

Mit der Digitalisierung ändert sich der Zugang zur Bildung und damit auch zu Qualifikationen. Dies ändert die Möglichkeiten und Rollen für öffentliche und private Bildungsanbieterinnen und -anbieter. Darüber hinaus **verändern sich** in der Forschung Rahmenbedingungen, Erkenntnisquellen, **Instrumente und Methoden**. Gleichzeitig entsteht der Anspruch, die Prozesse der **Hochschulverwaltung** mobil und nutzergerecht zu organisieren.

Vor diesem Hintergrund befinden wir uns in einer Phase der **Neuordnung der globalen Bildungslandschaft**:

- Modular strukturierte Bildungsangebote bekommen stärkere Bedeutung, da sie den Bedürfnissen zunehmend heterogener Zielgruppen entsprechen,
- globale Bildungsanbieterinnen und -anbieter schließen sich zusammen und etablieren Plattformen (z. B. edX durch MIT und Harvard), private Bildungsanbieterinnen und -anbieter drängen in den Bildungsbereich der Hochschulen (z. B. Udacity),
- es etablieren sich Universitäten ohne physische Infrastruktur (z. B. Athabasca University, CA).

Wir haben uns entschieden, unseren Digitalisierungsprozess proaktiv zu gestalten, uns bewusst und systematisch mit den Chancen und Risiken auseinanderzusetzen und fassen nun das Ergebnis unserer Überlegungen in unserer Digitalisierungspolitik zusammen. Die inhaltliche Ausrichtung und Akzentuierung ist das **Produkt eines vielschichtigen Meinungsbildungsprozesses**, der zwischen Mai 2017 und Februar 2018 stattgefunden hat. Zur Beteiligung an diesem Prozess wurden interne und externe Expertinnen und Experten, zentrale Stakeholder und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der TU Graz eingeladen.

Bei allen Überlegungen werden der öffentliche und gesellschaftliche Auftrag der TU Graz und die Bedürfnisse unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern berücksichtigt.

Die Digitalisierungspolitik der TU Graz ist ein strategischer Handlungsrahmen und bildet die Grundlage für Ausrichtung, Priorisierung, Entwicklung und Organisation der zukünftigen

Entwicklungsmaßnahmen der Universität, sowie der Umsetzungsaktivitäten im Kontext der Digitalisierung. **Sie richtet sich an** unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere an alle internen Gestaltungsverantwortlichen, interne und externe Kooperationspartnerinnen und -partner, sowie Gestaltungspartnerinnen und -partner im Bereich der Standortentwicklung und hat den Anspruch, unabhängig von einzelnen Projekten einen langfristigen Entwicklungspfad der TU Graz aufzuzeigen.

2. Digitalisierungspolitik als Transferinstrument der TU Graz Strategie

Die TU Graz hat ihre strategische Ausrichtung im Rahmen des aktuellen Entwicklungsplans formuliert. **Digitalisierung** hat einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der Leitziele und definierten Schwerpunkte zu leisten.

Diese festgelegten Grundsätze verstehen sich im Kern als zentrales, richtungsgebendes **Umsetzungselement der im Entwicklungsplan definierten strategischen Schwerpunktsetzung „Entwicklung zur digitalen Universität“** und legen die inhaltliche Ausrichtung des **strategischen Projekts „Digitale TU Graz“** fest.

Sie leistet aber auch wesentliche Beiträge zu den weiteren definierten **strategischen Schwerpunkten**:

- die Internationalisierung der Forschungs- und Lehrinitiativen;
- die Profilbildung in der Forschung auf Basis der wettbewerbsstarken Fields of Expertise;
- die qualitätsorientierte Weiterentwicklung der Lehre;
- die Vernetzung und Kooperation mit internationalen und nationalen Forschungs- und WirtschaftspartnerInnen;
- die unternehmerische Universität;
- die aktive Begleitung der permanenten Weiterentwicklung der Universität durch Change Management und ein serviceorientiertes Universitätsmanagement.

Zusätzlich verstärken die skizzierten Maßnahmen die folgenden drei im Rahmen des Entwicklungsplans definierten **Alleinstellungsmerkmale** der TU Graz:

- Top Master- und PhD-Universität mit einem breiten englischsprachigen Studienangebot;
- Vorreiterin hinsichtlich universitätsübergreifender Studien;
- International führend in der Wirtschaftskooperation.

Im Folgenden werden kurz jene strategischen Überlegungen verdeutlicht, die besondere Bedeutung im Kontext der Digitalisierung haben.

3. Herausforderungen im Kontext der Digitalisierung

Wir gehen von folgenden **Entwicklungen** aus, die in den nächsten Jahren den **strategischen Kontext** der Hochschulen definieren werden:

- Die Verfügbarkeit von qualifizierten Humanressourcen wird zum erfolgskritischen Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Wirtschaftsstandorte.
- Die Anzahl der nationalen Studierenden in MINT-Fächern erfüllt nicht den wachsenden Bedarf.
- Die Zahl der prüfungsaktiven Studierenden wird ein Schlüsselfaktor der universitären Finanzierung sein.
- Die Nachfrage nach mobiler, internationaler Bildung wird steigen.
- Der globale Wettbewerb zwischen Bildungsanbieterinnen und -anbieter wird sich verschärfen.
- Der Abstand zwischen globalen Superstars und regionalen Akteurinnen und Akteuren wird sich vergrößern. Die Finanzierungsströme werden dem folgen.
- Die nationale Hochschullandschaft wird sich konsolidieren.
- Die nationalen Strategien zur Profilentwicklung und nationale, kooperative Plattformen für international sichtbare Spitzenleistungen werden verstärkt entwickelt.
- Der Wandel am Arbeitsmarkt führt zu neuen Qualifikationsbedarfen und macht lebenslanges Lernen zur Konstante, gleichzeitig wird die Anzahl nebenberuflich Studierender steigen.
- Die Anforderungen an den Datenschutz, bei gleichzeitiger Forderung nach Transparenz und Öffnung der Ergebnisse der Hochschulen nach außen wird steigen.
- Generell wird sich der Druck erhöhen, Wirkungen im Bereich der 3rd Mission und zur Stärkung des Innovationsstandortes zu erzielen.

Unsere zentralen **Ambitionen** sind daher:

- Die Erhöhung unserer **Wettbewerbsfähigkeit** in Forschung und Lehre und eine attraktive Partnerin für Studierende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kooperationspartnerinnen und -partner aus Wirtschaft, Wissenschaft, sowie der nationalen und regionalen Verwaltung zu sein.
- Gegenüber den besten Hochschulen konkurrenzfähig zu sein, damit sich **qualifizierte und informierte (bestgeeignete) Personen** für ein Studium an der TU Graz entscheiden. Wir wollen eine qualitativ hochwertige (Aus- und Weiter-) Bildungsstätte sein, die Studierenden moderne Lern- und Lehrumgebungen zur Verfügung stellt und die Ambitionen hat, internationale Studierende und Absolventinnen und Absolventen an den Standort zu bringen. Wir möchten überregional ausgerichtete Bildungsanbieterin sein.
- Unseren Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und Studierenden **Arbeitsprozesse** zu bieten, die modern, zeitgemäß und angepasst an die Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer sind sowie dem **Anspruch einer modernen, zukunftsfähigen Organisation** im digitalen Zeitalter entsprechen.

- Als **attraktive Arbeitgeberin die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen**. Insbesondere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sollen ein erstklassiges Arbeitsumfeld mit nutzerfreundlichen, vollständig digitalisierten Verwaltungs- und Arbeitsprozessen vorfinden, die Energie für ihre Kerntätigkeiten freihalten.

4. Unsere „digitale Agenda“

Der Einsatz digitaler Technologien und die digitale Transformation soll dort erfolgen, wo mit ihnen substantieller, **konkret nachvollziehbarer Nutzen für unsere Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter, Studierenden, sowie Partnerinnen und Partnern** geschaffen wird und Dinge ermöglicht werden, die ohne diese Transformationsmaßnahmen nicht möglich wären.

Im Kern geht es darum, mit den Chancen der digitalen Technologien und den dadurch entstehenden neuen Leistungsmöglichkeiten unsere **Profilbildung zu verstärken, Wettbewerbsvorteile zu schaffen**, die Qualität unserer Angebote zu optimieren, die TU Graz als **moderne, zukunftsfähige und attraktive Partnerin** für unsere Stakeholder zu positionieren und darum, unsere Energie und Ressourcen auf unser wissenschaftliches Kerngeschäft konzentrieren zu können.

Wir wollen digitale Transformation nutzen, um unsere **Handlungs- und Leistungsmöglichkeiten in vier zentralen Chancenfeldern** zu erweitern:



Digitalisierung ist für uns **Instrument und Hebel**, um

- den **Veränderungen des „Studierendenmarktes“** aktiv zu begegnen und ein attraktives, internationales wettbewerbsfähiges Lern- und Lehrumfeld zu bieten und um individuelles Lernen bzw. individuelle Bildung durch zeitgemäße Methodik und Didaktik zu fördern. (Chancenfeld Lehre)
- im **Gewinnen der besten Köpfe** unsere Wettbewerbsfähigkeit durch ein Open Science Netzwerk, eine klare Strategie im Umgang mit Forschungsdaten, ein effektives

Forschungsdatenmanagement, Services und Lösungen zur Unterstützung der Profilbildung, einen weitest möglichen Zugriff auf digitale Ressourcen und breitflächig etablierte digitale Skills für Kooperationen und Publikationen zu erhöhen. (Chancenfeld Forschung)

- unsere **Transferfunktion zu erweitern und die Weiterentwicklung des Leistungsmodells der TU Graz zu fördern**. Beispielsweise können technologieunterstützte Bildungsangebote eine neue Dimension in der karrierebegleitenden Aus- und Weiterbildung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Unternehmen sowie eine Erhöhung der Zahl der Absolventinnen und Absolventen in erfolgskritischen Themenfeldern ermöglichen. (Chancenfeld 3rd Mission)
- **moderne, nutzerfreundliche Prozesse und Interfaces** für unsere Partnerinnen und Partner zu schaffen. Wir wollen österreichischer Benchmark im Hochschulbereich sein für Effizienz, Serviceorientierung und eine Optimierung der Schnittstellen zu den Ministerien. (Chancenfeld Verwaltung)

4.1 Chancenfeld Lehre: Ein erstklassiges, internationalisiertes Lern- und Lehrumfeld schaffen

Was wollen wir erreichen?

- **Hinsichtlich Methodik und (Medien-)Didaktik ist die Lehre an der TU Graz „state of the art“.** **Virtuelle Lehre** ist dabei ein **selbstverständliches Instrument**, das zielgerichtet eingesetzt wird. Absolventinnen und Absolventen haben ein hohes Qualifikationsniveau:
 - Die Präsenzlehre und virtuelle Lehre ergänzen sich sinnvoll.
 - Die digitalen Lehr- und Lernformate sind in Curricula integriert. Lehrinhalte sind für die digitalen Lehr- und Lernformate angepasst (modular und in entsprechenden interaktiven Formaten).
 - Die Wissensvermittlung an der TU Graz ist charakterisiert durch eine hohe Qualität der persönlichen Betreuung, durch dialogische Lehrformate und Förderung individualisierter Wissensaneignung aus internen und externen Quellen.
- Unsere Lehre ist durch Internationalisierung und Diversifizierung der Lehre und des Lernens sowie durch Hochschulkooperationen mit attraktiven Partnerorganisationen aufgewertet:
 - Internationale Kooperationen haben in der Lehre einen hohen Stellenwert und helfen uns unsere Energien und Ressourcen zu konzentrieren.
 - Ausbildungsverbünde sind dort, wo sinnvoll in die Curricula zu integrieren.
 - Die technologieunterstützte Einbindung internationaler Vortragender in die Curricula ist gelebte Selbstverständlichkeit.
- Lernende und Lehrende schätzen ein benutzerfreundliches, attraktives und international wettbewerbsfähiges Lehr- und Lernumfeld auf digitaler Basis:
 - Die TU Graz bietet einen vorbildlichen virtuellen und physischen Campus, eine hohe Güte der flächendeckenden Lehradministration und moderne, zweckmäßige Lehrinfrastruktur.

- Die zur Verfügung gestellten Informationssysteme und Tools entsprechen den Bedürfnissen. Sie sind sicher, schnell, robust, barrierefrei und einfach bedienbar.
- Die Lehrinhalte stehen in innovativen, modularen und offenen Formaten zentral zur Verfügung. Digitale Lehrformate erlauben ein Studium unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen (berufsbegleitend, barrierefrei, zielgruppenorientiert, international).
- Die rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen sind adaptiert. Die zunehmende Erstellung von **Open Educational Resources (OER)** und die Verwendung von Open Source Software wird angestrebt.
- Die Anreizsysteme sind entwickelt bzw. an diese Zielbilder angepasst.

Welchen Nutzen und welche Mehrwerte wollen wir damit schaffen?

- Das Bildungsangebot der Zeit anpassen – die Studienangebote bleiben attraktiv und sind qualitätsgesichert.
- Die Attraktivität des Studienstandorts, die Sichtbarkeit des Lehrangebots und die Reputation als Bildungsstätte steigern. Die Profilbildung in der Lehre verstärken.
- Die Lehrenden haben einen sehr hohen Nutzen durch eine digitale Lehrumgebung und werden in der Einführung unterstützt.
- Guided Start: Eine strukturierte Eingangssituation und Unterstützungsmaßnahmen während der ersten Semester schaffen um einen optimalen Studienstart zu ermöglichen.
- Studierende werden im Studienverlauf optimal betreut und unterstützt, um die Drop-out-Rate in der Studieneingangsphase und im Laufe des Studiums zu reduzieren.
- Durch innovative Lehrformate den Dialog steigern. Den persönlichen Kontakt und den direkten Austausch stärken.
- Das Studium durch internationale Vortragende und Kooperationen aufwerten.
- Die Zahl der Absolventinnen und Absolventen steigern und als Partnerinnen und Partner der TU Graz erhalten.

Eckpunkte der Umsetzung

- Die digitalen Technologien und Formate werden in der Lehre dort eingesetzt, wo es didaktisch oder ökonomisch Sinn macht, mit Konzentration auf **richtungsgebende Erfolgsbeispiele** und Mut zur Lücke.
- Ein besonderer Fokus liegt auf **inputorientierten Massenvorlesungen** und Grundlagenvorlesungen, die gegebenenfalls in Kooperation mit anderen Hochschulen stattfinden können.
- Jene technischen Einzelelemente werden in der Umsetzung priorisiert, die **rasch Nutzen für viele Vortragende** stiften (z. B. digitales Evaluieren, Leistungsfeststellung). Hier können „Quick Wins“ erzielt werden.
- Wesentliche **Handlungsfelder in der Umsetzung** sind:
 - Optimierung zentraler Lern/Lehr-Supportsysteme;
 - Ausbau der Technologieunterstützung in der Studieneingangsphase;

- schrittweise Integration innovativer Lehr- und Lernformate in Curricula.
- Im Rahmen der Umsetzung wird die Strategie der Lehre der TU Graz berücksichtigt.

4.2 Chancenfeld Forschung: Ein attraktives, effizientes Arbeitsumfeld für Forschende bereitstellen

Was wollen wir erreichen?

- Die TU Graz bietet ihren Forschenden ein erstklassiges Arbeitsumfeld und ist **im Kampf um die besten Köpfe wettbewerbsfähig**.
- Die TU Graz hat eine klare **Policy in Richtung Open Science, Open Access & Forschungsdatenmanagement** entwickelt/überarbeitet, welche die Forschungsergebnisse der kooperativen Forschung ausreichend schützt. Grundsätzlich wird der Wiederverwertbarkeit von Forschungsdaten ein hoher Stellenwert beigemessen und innovatives Publizieren forciert. Diese Policy wird flächendeckend an der TU Graz implementiert und umgesetzt.
- Die kollaborativen und administrativen Tätigkeiten sind durch einfach handhabbare digitalisierte Prozesse unterstützt.
- Die bestehenden Anreizsysteme berücksichtigen die neuen Prioritäten und unterstützen Responsible Research and Innovation.
- Es sind Maßnahmen etabliert, um **Effektivität und Impacts der Forschung zu steigern**, sowie Globalisierung und **Profilbildungsvorhaben** zu unterstützen und Marketingeffekte zu verstärken:
 - Disziplinspezifische Lösungen für Forschungsdateninfrastrukturen werden geschaffen, die die Wiederverwertbarkeit der Daten ermöglicht.
 - Ein Serviceangebot im Forschungsdatenmanagement für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wird entwickelt.
 - In ausgewählten Disziplinen werden von der TU Graz globale Hubs für Forschungsdatenmanagement aufgebaut. Gegebenenfalls entsteht Metawissen, das in weiterer Folge kommerziell genutzt werden kann.
 - Eine Ankoppelung an europäische Strukturen wird sichergestellt (European Science Cloud).
 - In der Umsetzung wollen wir mit anderen Universitäten kooperieren.
 - Breitflächige Trainings werden eingeführt, um Skills für effektives Kooperieren und innovatives Publizieren aufzubauen, und um eine Kulturveränderung zu begleiten.
 - Die Rollen der verschiedenen Akteurinnen und Akteure werden geklärt, inklusive der Repositionierung der Bibliotheken und Aktivierung als bedeutende Akteurinnen im Forschungsdatenmanagement.

Welchen Nutzen und welche Mehrwerte wollen wir damit schaffen?

- Die nachhaltige Verfügbarkeit und Wiederverwendbarkeit von Daten sicherstellen;
- Hinsichtlich Datenmanagement Klarheit herstellen;
- Eine Effizienzsteigerung hinsichtlich Datenhandling erzielen;
- Eine wettbewerbsfähige Arbeitsumgebung für Forschende schaffen;
- Disziplinspezifische Tools & Services etablieren;
- Neue Forschungsansätze und Erkenntnisquellen gewinnen;
- Die internationale Sichtbarkeit steigern;
- Die Ranking-Präsenz erhöhen durch Reputations- und Impact-Steigerung.

Eckpunkte der Umsetzung

- Infrastrukturlösungen im Forschungsdatenmanagement sind **disziplinspezifisch** und im Rahmen von **Individualprozessen** mit jeweils konsistenten wissenschaftlichen Zielgruppen zu erarbeiten:
 - Die Implementierung erfolgt auf Basis von Pilotprojekten, die verschiedene Dimensionen des Forschungsdatenmanagements der TU Graz abbilden (Leuchtturmfunktion).
 - Die Entwicklung von spezifischen Hubs und internationalen Leuchttürmen ist nur in Themenfeldern sinnvoll, wo Alleinstellungsmerkmale vorliegen und die Profilbildung gestärkt wird.
- Wesentliche Handlungsfelder in der Umsetzung sind:
 - Detaillierte Policies zu Open Access, Forschungsdatenmanagement und Open Science im Rahmen eines partizipativen Prozesses mit Rektoratsbeschluss (weiter-)entwickeln.
 - Pilotprojekte zum Forschungsdatenmanagement entwickeln und umsetzen.
 - Allgemeine Services auf Basis der Ergebnisse der Pilotprojekte (inklusive Trainings und neuer Tools für kollaborative Forschung) entwickeln und aufbauen.

4.3 Chancenfeld 3rd Mission: Unseren Impact auf Gesellschaft und den Innovationsstandort signifikant steigern

Was wollen wir erreichen?

- Ausweitung der Transferfunktion der Universität und Weiterentwicklung des Leistungsmodells, beispielsweise neue Angebote für neue Zielgruppen insbesondere online verfügbare **karrierebegleitende Aus- und Weiterbildungsangebote** für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Unternehmen schaffen.
- Erarbeitung solcher Optionen durch Einrichtung eines **virtuellen Innovations-Labs für „Digital Ventures“** mit folgenden Zielrichtungen:

- Evaluierung von Pilotprojekten in Richtung digital gestützter, modularer Angebote in Kooperation mit Interessensgruppen;
- Evaluierung der Einrichtung einer digitalen Lernplattform in Kooperation mit der Wirtschaft;
- Prüfung technologieunterstützter Weiterentwicklung bestehender Bildungsangebote zu global wahrgenommenen Bildungsleuchttürmen;
- Einsatz digitaler Instrumente und Strategien, um in ausgewählten, für den Innovationsstandort besonders erfolgskritischen Bildungsthemen attraktiv zu sein;
- Entwicklung eines nachhaltigen Abwicklungsmodells, sowie von Modalitäten des Leistungsaustausches zwischen der TU Graz und Content-Produzenten.

Welchen Nutzen und welche Mehrwerte wollen wir damit schaffen?

- Die Reichweite und der Impact unserer gesellschaftlichen Funktionen vergrößern;
- Die Sichtbarkeit und die Unterstützung unserer Profilbildung steigern;
- Durch die Etablierung neuer Angebote für Weiterbildung und Wissens-Updates wird ein völlig neuer Nutzen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Wirtschaftsunternehmen geschaffen;
- Die Anzahl der Absolventinnen und Absolventen in erfolgskritischen Themenfeldern steigern;
- Die strategische Partnerschaft zu Schlüsselpartnerinnen und -partnern aus der Wirtschaft und regionaler Standortentwicklung vertiefen;
- Unsere unternehmerische Tätigkeit mit Potential für zusätzliche Drittmittel erweitern;
- Know-how Vorsprung hinsichtlich Technologie, Umsetzungsprozesse und Geschäftspotentiale ausbauen;
- Für den österreichischen Hochschulraum Referenzprojekte schaffen.

Eckpunkte der Umsetzung

- Die Erweiterung des bisherigen Leistungsmodells braucht eine **kooperative Projektentwicklung mit Stakeholderintegration (TU Graz intern und extern) und einen experimentellen Zugang**:
 - **Kernaufgaben** der Projektentwicklung ist der Aufbau eines Angebotsportfolios;
 - Eine vorgelagerte Potentialanalyse muss sowohl „Inside Out“ (aus Sicht der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler) als auch „Outside in“ (Vertreterinnen und Vertretern der Industrie) erfolgen;
 - Danach iterativer Entwicklungsprozess auf Basis von **Pilotprojekten**, in denen konkrete Herausforderungen (z. B. Rahmenbedingungen) bearbeitet werden.
- Wesentliche **Handlungsfelder in der Umsetzung** sind:
 - Entwicklung eines Konzepts zur Weiterentwicklung des Leistungsmodells mit Stakeholderintegration und Machbarkeitsüberlegungen;
 - Einrichtung eines virtuellen Innovations-Labs für „Digital Ventures“ als Experimentierfeld für Pilotprojekte in Richtung 3rd Mission zur Erhöhung des Impacts auf Gesellschaft und Innovationsstandort.
 - Entwicklung, Auswahl und Umsetzung von Pilotprojekten.

4.4 Chancenfeld Verwaltung: Moderne, serviceorientierte Prozesse und Interfaces zu einem Unterscheidungsmerkmal entwickeln

Was wollen wir erreichen?

- Die TU Graz bietet ihren Stakeholdern **Arbeitsprozesse und Interfaces**, die modern, zeitgemäß und nutzerfreundlich sind und dem **Anspruch einer modernen, zukunftsfähigen Organisation** im digitalen Zeitalter entsprechen:
 - Für unsere **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**, insbesondere unsere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bieten wir ein erstklassiges Arbeitsumfeld mit nutzerfreundlichen, vollständig digitalisierten Verwaltungs- und Arbeitsprozessen, um ihre Energie für ihre Kerntätigkeiten freizuhalten;
 - Unsere Studierenden und Kooperationspartnerinnen und -partner erleben uns als moderne Organisation und schätzen unsere effizienten Administrations- und Kooperationsprozesse;
- Die Verwaltungsprozesse der TU Graz basieren auf einem durchgängigen, konsistenten Gesamtsystem mit digitalen, standardisierten Schnittstellen und agilen Prozessen:
 - Der „Default Mode“ aller Prozesse ist „digital“. Das elektronische Dokument ist das Original. „Data only once“, Daten sind nur einmal im Gesamtsystem hinterlegt;
 - Alle Kernverwaltungsprozesse der TU Graz sind bis 2022 papierlos möglich;
 - Das System ist offen für neue Technologien (Mobile, IOT, AI, Big Data). Durch standardisierte Schnittstellen werden nachhaltige Lösungen ermöglicht;
 - Das Gesamtsystem ist in eigenständigen „Building Blocks“ auf Basis einer Gesamtarchitektur schrittweise umgesetzt. Basis des Systems sind transparente Prozesse, die im Rahmen der Umsetzung effektiv zu gestalten sind.
- Mit dem System ist die TU Graz **österreichischer Benchmark (Best Practice Beispiel) im Bereich Hochschulverwaltung** für Effizienz, Serviceorientierung und eine Optimierung der Schnittstellen zu den Ministerien:
 - Die Security-Anforderungen sind mustergültig umgesetzt. Die DSGVO hat als Katalysator diese Prozesse beschleunigt.
 - Die Digitalisierung bewirkt eine Serviceverbesserung und Effektivitätsgewinne.
 - Auf Basis dieser neuen Systeme und Prozesse sollen universitätsübergreifende Synergien geschaffen werden.
 - Im günstigsten Fall kann die geschaffene technische Lösung kommerzialisiert werden.

Welchen Nutzen und welche Mehrwerte wollen wir damit schaffen?

- Die Verwaltungsabläufe für Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Studierende vereinfachen und harmonisieren;
- Die Effizienz und die Servicequalität steigern;
- Die Bewältigung steigender gesetzlicher Anforderungen an die Verwaltung unterstützen

- Die Arbeitsgestaltung flexibilisieren;
- Die Prozesse transparenter und nachvollziehbarer gestalten
- Die Informationsflüsse und Entscheidungswege vereinfachen.

Eckpunkte der Umsetzung

- Die Umsetzung kann nur **im Rahmen eines integrierten Gesamtprojekts** erfolgen. Nur Insellösungen zu optimieren führt zu keiner signifikanten Gesamtverbesserung;
- In der Umsetzung werden **Kooperationen und Synergien** forciert:
 - Entwicklungskooperationen mit anderen Hochschulen werden angestrebt;
 - Synergien mit DIGITALES:ÖSTERREICH und EU-Vorgaben sollen hergestellt werden (proaktives Einbinden von beispielsweise eID / Siegel, ...).
- Wesentliche Handlungsfelder in der Umsetzung sind:
 - Die Anforderungsanalyse und die Erarbeitung eines Ziel-Konzepts mit technischen Umsetzungsoptionen sollen als Entscheidungsbasis für die Umsetzung dienen;
 - Im Design- und Umsetzungsprozess werden technische und soziale Ebene gleichermaßen berücksichtigt und die Veränderung der Leistungsangebote, Arbeitsprozesse und Arbeitsgestaltung, sowie Qualifizierungsbedarfe durch Change-Management-Methoden und -Instrumente begleitet;
 - Nach einer Richtungsentscheidung der Universitätsleitung wird das definierte Ziel-Konzept schrittweise in Modulen umgesetzt und implementiert. Der damit einhergehende Veränderungsprozess wird durch Change-Management-Methoden professionell begleitet.

5. Implementierung und Transfer

Die skizzierten Zielbilder beinhalten die folgenden Schlüsselvorhaben, die im Rahmen des **strategischen Projekts „Digitale TU Graz“** realisiert werden und die die **strategische Schwerpunktsetzung „Entwicklung zur digitalen Universität“** umsetzen:

1. Im Rahmen von Pilotprojekten werden durch die Integration digitaler Technologien bei bestehenden Curricula Standards entwickelt.
2. Zentrale Lern- und Lehrsysteme inklusive Weiterentwicklung von Instrumenten für die Technologieunterstützung in der Studieneingangsphase werden optimiert.
3. Klare Policies für Open Access, Open Science und Handhabung von Forschungsdaten werden (weiter-)entwickelt.
4. Lösungen für das Forschungsdaten-Management werden anhand von richtungsweisenden Pilotprojekten etabliert. Aus den dabei gesammelten Erfahrungen werden neue Services und Tools abgeleitet.
5. Es werden Optionen zur Ausweitung der Transferfunktion und Weiterentwicklung des Leistungsmodells auf Basis eines experimentellen Zugangs erarbeitet. Beispielsweise wird ein

profilverstärkendes, technologieunterstütztes Bildungsportfolio in standortrelevanten Themen mit nachhaltigem Abwicklungsmodell evaluiert.

6. Eine digitalisierte Hochschulverwaltung wird auf Basis eines durchgängigen, konsistenten Gesamtsystems aufgebaut.

Diese Schlüsselvorhaben sind **in Projektform zu strukturieren**, wobei jeweils klare Ergebnisverantwortungen festzulegen sind. Für die Umsetzung der Vorhaben sind **Mittel im Rahmen der Leistungsvereinbarungen** erforderlich. Zusätzliche Projektfinanzierungen im Rahmen von Förderprogrammen oder kooperative Finanzierungsmodelle mit Stakeholdern der Standortentwicklung sind wünschenswert.

Eine **Gesamtsteuerung** und Koordination aller Vorhaben und Detailprojekte wird im Rahmen eines eigenständigen **Portfoliomanagements für das strategische Projekt „Digitale TU Graz“** eingerichtet.

Ziel ist es, eine einheitliche Ausrichtung aufrecht zu erhalten, Abstimmungen zwischen Teilprojekten herbeizuführen, Synergien und Netzworkebildung zu fördern und Redundanzen zu vermeiden.

Diese Aufgabe umfasst insbesondere:

- Die Einrichtung und Betreuung einer Steuerungsgruppe und eines Projektkernteams, die die Umsetzung begleiten.
- Jährlich wird ein Event für die Community abgehalten, bei dem der Umsetzungsprozess breit reflektiert wird und neue Ideen und Akzente eingebracht werden können.
- Zur internen Kommunikation innerhalb der TU Graz wird eine virtuelle Projektplattform implementiert und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt.
- Die mit der Implementierung verbundenen Veränderungsprozesse in der Organisation, der Kultur und auf der Ebene der Skills der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden durch ein professionelles Change-Management begleitet. Damit sollen Organisationseinheiten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, die Veränderungen positiv zu bewältigen, mit Widerständen produktiv umzugehen und einen notwendigen Wandel der Kooperationskultur und Rahmenbedingungen sicherzustellen.

Implementierungsprozesse in der Linientätigkeit

Die mit dieser Politik festgelegten Entwicklungsrichtung und Prozesse werden im Rahmen der Linientätigkeit zu berücksichtigen sein und einen Bezugspunkt für Zielvereinbarungen darstellen.

Für Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in den Fakultäten werden Prozesse zur Verfügung gestellt und strukturiert, um in weiterer Folge organisationsspezifische Umsetzungsstrategien und Maßnahmen zu erarbeiten.

Graz, 06.03.2018