

# **Kooperation der Brandenburgischen Hochschulen bei der Digitalisierung stärken**

## **Strategische Eckpunkte 2025-2029**

*Positionspapier der Brandenburgischen Landeskonferenz  
der Hochschulpräsidentinnen und -präsidenten (BLHP)*

*Dezember 2023*

# 1. Ausgangslage

Die Digitalisierung der Hochschulen ist für ein Land wie Brandenburg eine besondere Herausforderung. Zahlenmäßig überschaubare, heterogene Hochschulen mit kurzen Wegen einerseits und eine durch kleine und Kleinstunternehmen geprägte Wirtschaft andererseits treffen im Flächenland aufeinander. Die finanziellen Möglichkeiten der Hochschulen reichen nicht aus, um die aktuellen und zukünftigen Aufgaben im Bereich der Digitalen Transformation zu bearbeiten und zu lösen. Sie verändert die Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen jedoch so schnell und grundlegend, dass politischer Handlungsbedarf besteht.

Im Mai 2021 legten die brandenburgischen Hochschulen und das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur (MWFK) mit einer [Gemeinsamen Digitalisierungsagenda](#) ihre Ziele zur Digitalisierung vor. Leitende Idee ist dabei, durch ein gemeinsames Vorgehen größere Kraft zu entfalten. Das eigens gegründete [Zentrum der Brandenburgischen Hochschulen für Digitale Transformation \(ZDT\)](#) unterstützt Kooperationsprojekte zur Digitalisierung der Hochschulen in Verwaltung, Studium und Lehre, Forschung und Transfer sowie im Bereich der IT-Infrastruktur. Als gute Grundstruktur Brandenburgs reiht sich das ZDT in eine Reihe ähnlich gearteter [Verbundstrukturen in den anderen Bundesländern](#) ein. Die Hochschulen und das MWFK haben mit der Zusammenarbeit im ZDT gute Erfahrungen gemacht und eine Reihe von Projekten mit einer jährlichen Fördersumme von zuletzt 1,2 Mio. Euro erfolgreich bearbeitet. Eine externe Evaluation des ZDT unterstreicht die positive Bilanz.

Um die digitale Transformation weiter gestalten zu können, braucht es nun über den Kooperationswillen und einzelne Projektförderungen hinaus eine verlässliche Finanzierung sowie dauerhafte, stabile hochschulübergreifende Strukturen. Schon bald wird es einzelnen Hochschulen allein nicht mehr möglich sein, allen Anforderungen der Digitalisierung zu genügen. Es sind Verbünde gefragt, deren Mitglieder einzelne Dienste sowie Kompetenzen füreinander anbieten und gemeinsam nutzen. Dafür braucht es stabile Personal-, Organisations- und Infrastrukturen. Die schwierige Fachkräftesituation – es gelingt in vielen Fällen nicht mehr, für zeitlich befristete Vorhaben Personal zu finden – bereitet erhebliche Probleme, die sich in Zukunft weiter verschärfen werden. Auch für die erforderliche Weiterentwicklung des IT-Betriebs und der IT-Infrastruktur an den brandenburgischen Hochschulen sind weitreichende Schritte nötig. Anhand von Beispielen aus anderen Bundesländern kann aufgezeigt werden, dass auf Dauer angelegte gemeinsame Strukturen Vorteile bringen. Im Land [Thüringen](#) konnten die Hochschulen durch dauerhaft angelegte Kooperationsstrukturen mit hoher Verbindlichkeit in den letzten Jahren sehr gute Fortschritte erzielen. Andere Bundesländer wie [Baden-Württemberg](#), [Bayern](#), [Hamburg](#), [Hessen](#), [Niedersachsen](#), [Nordrhein-Westfalen](#), [Sachsen](#) und [Schleswig-Holstein](#) arbeiten an ähnlichen dauerhaften Lösungen oder haben diese inzwischen etabliert, auch nationale Empfehlungen wie die aktuelle HRK-Entscheidung [Digitale Hochschule: Herausforderungen und Kooperationsmöglichkeiten](#) fordern stabile gemeinsame Strukturen.

Es ist offensichtlich, dass das Land Brandenburg nur mit einer ausreichenden und langfristigen Ressourcenausstattung den Weg bereiten kann, die Ziele der [Zukunftsstrategie Digitales Brandenburg](#) und des [Digitalprogramms 2025](#) gemeinsam mit seinen Hochschulen zu erreichen.

## 2. Weiterentwicklung und Verstetigung der ZDT-Strukturen

Die brandenburgischen Hochschulen sind mit ihrem bundesweit sichtbaren Ansatz, gemeinsame Digitalisierungsprojekte über das ZDT zu initiieren und durchzuführen, sehr erfolgreich. Dies gilt es zu konsolidieren. Zugleich muss die Kooperation vom rein projektbasierten Agieren zu einer dauerhaften, strukturell fest verankerten Zusammenarbeit weiterentwickelt werden. Hierzu wollen die Hochschulen folgende Strukturen schaffen.

### 2.1 Gemeinsame IT-Dienste

IT-Anwendungen, die alle Hochschulen in gleicher Weise benötigen, sollen hochschulübergreifend gebündelt werden. Unter den aktuell drängenden Bedarfen eignen sich beispielsweise die folgenden Dienste gut für einen gemeinsamen Betrieb:

- Dienste für das Verwalten, Veröffentlichen und Archivieren von **Forschungsdaten** (FDM) und **freien Bildungsmaterialien** (OER)
- Hochschulübergreifende **Kollaborationsplattform** für die Zusammenarbeit in Lehre, Forschung und Verwaltung
- **Sync-and-Share-Dienst** zum Speichern und Teilen von Dokumenten und Dateien
- **Information Security Management System** (ISMS) für die Dokumentation, Kontrolle und Verbesserung der Informationssicherheit
- Ausgewählte **Basisdienste**, wie z. B. E-Mail, Backup, Server-Hosting, High Performance Computing

Der Betrieb der gemeinsamen IT-Dienste soll von initial zwei Hochschulrechenzentren im Land übernommen werden, die als technische Knoten fungieren und entsprechend ausgebaut werden. Durch die Zentralisierung der Hardware und die Professionalisierung des IT-Betriebs können Dienste stabiler, sicherer, nutzerfreundlicher und in höherer Qualität als bisher erbracht werden.

### 2.2 Zentrale Kompetenzstellen

Die Veränderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, werfen an allen Hochschulen ähnliche Fragen auf, für deren Bearbeitung Expertise aufgebaut werden muss. Dies betrifft beispielsweise:

- **IT-Recht**: Fragen zum Urheberrecht, zum Lizenzrecht etc.
- **Informationssicherheit** und **Datenschutz**
- Expertise in der **IT-Beschaffung** und Verhandlung gemeinsamer Rahmenverträge
- Beratung und Unterstützung im **Forschungsdatenmanagement**
- Maßnahmen für die **digitale Barrierefreiheit** und **nutzerfreundliche** Ausgestaltung (UX-Design) digitaler Plattformen und Verwaltungsprozesse
- Digitalisierung der **Verwaltung** und **OZG-Umsetzung**

Durch die Bündelung der Arbeit an diesen und weiteren Themen in zentralen Kompetenzstellen kann in viel weitergehendem Maße Expertise und Spezialisierung aufgebaut werden, als wenn jede Hochschule diese Themen jeweils für sich bearbeitete. Die Kompetenzstellen werden jeweils an einem der acht Hochschulstandorte angesiedelt und unterstützen künftig alle Hochschulen bei der Umsetzung der betreffenden Aufgaben.

## 2.3 Hochschulübergreifender Personalpool

Die Rechenzentren der brandenburgischen Hochschulen stehen vor der Herausforderung, qualifiziertes technisches Personal für die weiterhin vor Ort anfallenden Aufgaben zu gewinnen und zu binden. Zugleich müssen sich gegenwärtig Mitarbeitende aller Hochschulen in Aufgaben und Themen einarbeiten, die selten anfallen, aber zwingend notwendig sind, um beispielsweise die Betriebssicherheit der lokalen Infrastruktur zu erhöhen oder die Schnittstellen zwischen verschiedenen Verwaltungsanwendungen auszugestalten. Spezialisiertes IT-Fachpersonal soll daher zentral an ausgewählten Hochschulstandorten beschäftigt werden und bei Bedarf alle lokalen Rechenzentren bei der Einführung neuer IT-Anwendungen und bei der Wartung bestehender Systeme unterstützen.

## 2.4 Lokale Digitalisierungskordinator:innen

Um den spezifischen Herausforderungen bei der Planung und Durchführung der zunehmend technologiegetriebenen Digitalisierungsprojekte gerecht zu werden, ist es erforderlich, dass Informationen und Aktivitäten an einer kompetenten Stelle zusammenlaufen. Zur Weiterentwicklung der lokalen CIO/CDO-Strukturen soll daher in jeder Hochschule dauerhaft eine Digitalisierungskordinationsstelle geschaffen oder verstetigt werden.<sup>1</sup> Die lokalen Koordinator:innen sind mit den rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen ebenso vertraut wie mit Bedürfnissen und Herausforderungen ihrer Hochschule sowie deren jeweiligen administrativen Prozesse. Sie strukturieren hochschulspezifische Anforderungen und fördern die Kommunikation zwischen Projekten, Fachabteilungen, Nutzenden und gemeinsamen oder externen Dienstleistern. Durch die Verstetigung wird das derzeit bestehende Problem hoher Personalfuktuation behoben.

## 2.5 Governance

Das ZDT hat eine erprobte Governance und Strukturen zur Unterstützung der Zusammenarbeit zwischen den Hochschulen, Förderung von Kooperationsprojekten und Impulsen, sowie zur bundesweiten Vernetzung. Eine dauerhafte Struktur für den Betrieb und die Bündelung von IT-Services und Kompetenzen fehlt jedoch und muss etabliert werden. Zukünftige Strukturen müssen daher auch das Anforderungsmanagement für gemeinsame Dienste sowie Benchmarking und Bedarfsanalyse in Bezug auf die weitere Entwicklung gemeinsamer Strukturen abdecken. Sie müssen die Zusammenarbeit der technischen Knoten untereinander und mit den abnehmenden Hochschulen unterstützen. Auch muss die Personalverantwortung für den gemeinsamen Personalpool und gemeinsame Kompetenzstellen sinnvoll verortet werden.

In den unten dargestellten Varianten zur Weiterentwicklung des ZDT sind daher Strukturen und dauerhafte Stellen eingeplant, die an einzelnen Hochschulen angesiedelt werden. Die Verteilung von Aufgaben und Risiken zwischen den Hochschulen wie auch die rechtlichen und technischen Voraussetzungen für die gegenseitige Nutzung von IT-Diensten werden Gegenstand entsprechender Kooperationsvereinbarungen zwischen den Hochschulen.

Die Umsetzung der anstehenden Veränderungsprozesse stellt neue Anforderungen an die Governance des ZDT. Eine entsprechende Expertise zu den rechtlichen, technischen und inhaltlichen Aspekten soll für das Land Brandenburg eingeholt werden.

---

<sup>1</sup> An einigen Hochschulen bestehen beispielsweise bereits vom Land geförderte, befristete Koordinationsstellen zur Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG).

### 3. Varianten der Umsetzung und Finanzierung

Zusätzliche finanzielle Mittel ermöglichen künftig gemeinsame IT-Dienste und die Bereitstellung zentraler Kompetenzen. Je nach Ausgestaltung der Finanzierung können diese in drei unterschiedlichen Varianten *Basic*, *Medium* oder *Premium* bereitgestellt und um ein dynamisches Wachstumsszenario *Plus* ergänzt werden. Für die Weiterführung der im Rahmen des ZDT seit 2018 erfolgreich aufgebauten Strukturen zur Zusammenarbeit und gemeinsamen Durchführung von Innovationsprojekten ist weiterhin eine dauerhafte Finanzierung notwendig (in der Tabelle grün hinterlegt).

<b>Weiterentwicklung der ZDT-Strukturen: Gemeinsame Dienste und Personal<sup>2</sup></b>				
	<b>Basic</b>	<b>Medium</b>	<b>Premium</b>	<b>Plus</b> (jährl. Aufwuchs ab 2026)
<b>Gemeinsame IT-Dienste</b>	4 Dienste: 400.000 € p.a. (4 VZÄ)  Sachkosten: 300.000 € p.a.	8 Dienste: 600.000 € p.a. (6 VZÄ)  Sachkosten: 500.000 € p.a.	15 Dienste: 1 Mio. € p.a. (10 VZÄ)  Sachkosten: 800.000 € p.a.	+ 200.000 € p.a. (+ 2 VZÄ p.a.)  Sachkosten: + 150.000 € p.a.
<b>Zentrale Kompetenzstellen</b>	200.000 € p.a. (2 VZÄ)	400.000 € p.a. (4 VZÄ)	800.000 € p.a. (8 VZÄ)	+ 100.000 € p.a. (+ 1 VZÄ p.a.)
<b>Zentraler IT-Personalpool</b>		200.000 € p.a. (2 VZÄ)	400.000 € p.a. (4 VZÄ)	+ 100.000 € p.a. (+1 VZÄ p.a.)
<b>Lokale Digitalisierungs-koordinator:innen</b>			800.000 € p.a. (8 VZÄ, 1 Stelle pro HS)	
<b>Governance gemeinsamer Strukturen</b>	100.000 € p.a. (1 VZÄ)	100.000 € p.a. (1 VZÄ)	200.000 € p.a. (2 VZÄ)	
<i>Summe Dienste und Kompetenzen</i>	<b>1 Mio. € p.a.</b>	<b>1,8 Mio. € p.a.</b>	<b>4 Mio. € p.a.</b>	<b>+550.000 € p.a.</b> (+2,2 Mio. € in 2029)
<b>Weiterführung bisheriger Aktivitäten: Innovationsprojekte, Vernetzung, Wissensaustausch und ZDT-Gremienstruktur</b>				
<b>ZDT-Geschäftsstelle (Ist-Zustand)</b>	200.000 € p.a. (2 VZÄ)  Sachkosten: 25.000 € p.a.	200.000 € p.a. (2 VZÄ)  Sachkosten: 25.000 € p.a.	200.000 € p.a. (2 VZÄ)  Sachkosten: 25.000 € p.a.	
<b>Projektförderung (Ist-Zustand)</b>	1,9 Mio. € p.a. <sup>3</sup>	1,9 Mio. € p.a.	1,9 Mio. € p.a.	
<b>Summe gesamt</b>	<b>3,1 Mio € p.a.</b>	<b>3,9 Mio. € p.a.</b>	<b>6,1 Mio. € p.a.</b>	<b>+550.000 € p.a.</b> (+2,2 Mio. € in 2029)

<sup>2</sup> Personalstellen werden in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) angegeben und sind unter Berücksichtigung von Ausstattung und Gemeinkosten mit je 100.000 Euro kalkuliert.

<sup>3</sup> Prognostizierte durchschnittliche Antragssumme p.a. für 2024 und 2025 gemäß aktuellem ZDT-Projektportfolio, ohne dezentrale OZG-Stellen.

Im Vergleich zu anderen Bundesländern, die seit Jahren in Verbundstrukturen IT-Dienste anbieten oder gemeinsam Digitalisierungsaktivitäten durchführen und dafür jeweils achtstellige Beträge<sup>4</sup> pro Jahr aufrufen, sind die Varianten überschaubar ausgelegt.

### Variante Basic: Skaleneffekte nutzen

Die Hochschulen nutzen Skaleneffekte, die sich mit vergleichsweise wenig Aufwand erzielen lassen, um einzelne Hochschulen punktuell zu entlasten. Bereits mit geringem dauerhaftem Personalaufwuchs können zwei Hochschulstandorte zu technischen Knoten ausgebaut werden und durch den Betrieb von bis zu vier gemeinsamen Diensten (s. Punkt 2.1) die drängendsten Bedarfe decken. Zwei zentrale Kompetenzstellen (s. Punkt 2.2) decken erste Handlungsfelder hochschulübergreifend ab und informieren dadurch alle Hochschulen an entscheidender Stelle.

### Variante Medium: Leistungssteigerung durch Bündelung

Durch eine weitergehende Bündelung der Aufwände beim Betrieb von bis zu acht IT-Diensten (s. Punkt 2.1) wird eine deutliche Verbesserung in der Gestaltung der Nutzeroberflächen, des Umfangs der Funktionalitäten im einzelnen Dienst sowie der Betriebs- und Informationssicherheit erzielt. Die lokalen Hochschulrechenzentren sind damit in der Lage, Kapazitäten zielgerichtet zur Unterstützung spezifischer Bedarfe von Forschung, Lehre und Verwaltung einzusetzen. Mit dem Ausbau und der Stärkung der zentralen Kompetenzstellen (s. Punkt 2.2) und der Einführung eines zentralen Pools an IT-Stellen (s. Punkt 2.3) kann die Digitalisierung hochschulübergreifend weiter professionalisiert werden und es werden Fortschritte in deutlich kürzerer Zeit erzielt.

In der Variante Medium gelingt es den Hochschulen, gegenwärtige Stärken zu bewahren und mit Blick auf den nationalen Wettbewerb und die technologiegetriebene Dynamik handlungs- und anschlussfähig an technologische, organisatorische und rechtliche Entwicklungen zu bleiben.

### Variante Premium: Zukunftsfähige und belastbare Digitalisierung

In dieser Variante wird die gemeinsame Dienststruktur erweitert und das Kooperationsmodell langfristig belastbar, indem Digitalisierungskordinator:innen (s. Punkt 2.4) als Schnittstelle und Multiplikator:innen in die Hochschulen hineinwirken. Innovationen in Forschung, Lehre und Verwaltung an den einzelnen Hochschulen bauen auf der zentralen Kompetenz- und Wissensbasis auf und stärken das Profil der Hochschulen.

Zugleich sind in der Variante Premium für den Betrieb gemeinsamer Dienste (s. Punkt 2.1), für zentrale Kompetenzstellen (s. Punkt 2.2) und für den zentralen Personalpool (s. Punkt 2.3) ausreichend Kapazitäten vorgesehen, um flexibel auf neue Anforderungen und sich ändernde technische Gegebenheiten reagieren können. Es entsteht ein zeitgemäßes, flexibles Portfolio an angebotenen IT-Diensten; die Kompetenzstellen und das zentrale technische Personal vermitteln das Wissen für aktuelle, und strategische Themen in die Hochschulen und unterstützen so die Zukunftsfähigkeit.

---

<sup>4</sup> Vgl. zum Finanzierungsvolumen einzelner Länderinitiativen: Digitale Hochschule NRW (<https://www.mkw.nrw/hochschule-und-forschung/digitalisierung-hochschule-und-wissenschaft/digitalisierungsoffensive>), Digitalpakt der Hochschulen Hessen (<https://wissenschaft.hessen.de/forschen/digitalpakt-der-hochschulen>) oder Hochschule.digital Niedersachsen (<https://hochschuledigital-niedersachsen.de/home/> sowie <https://www.volkswagenstiftung.de/de/news/foerderangebot/zukunftsagenda-fuer-wissenschaftsfoerderung-niedersachsen-vorgestellt>).

Mit der Variante Premium besteht an den brandenburgischen Hochschulen ein zeitgemäßes, nutzerfreundliches und leistungsfähiges Angebot an IT-Diensten für Forschung, Lehre und Hochschulverwaltung. Es bestehen gebündelte Kompetenzen für digitale Lehre, techniknahe und innovative Ansätze in der Forschung sowie nutzerfreundliche und effiziente Verwaltungsdigitalisierung.

### Wachstumsmodell Plus

Der Aufbau gemeinsamer Strukturen ist zeitaufwändig und einige Effekte, so auch dezentrale Entlastungen, werden erst nach einiger Zeit spürbar. Das Wachstums-Szenario beschreibt mittelfristig einen „goldenen Weg“ für die gemeinsam ausgestaltete Digitalisierung. Es setzt an einer beliebigen Variante Basic, Medium oder Premium an und beschreibt davon ausgehend jährliche, handhabbare Mittelaufwüchse. Die verlässliche, langfristige Perspektive ermöglicht es den Hochschulen, die gemeinsamen Kompetenz- und Serviceangebote und die Digitale Transformation in Forschung, Lehre und den administrativen Unterstützungsprozessen vorausschauend zu gestalten. Das Wachstumsmodell, insbesondere in Verbindung mit der Variante Premium, stärkt die Wettbewerbsfähigkeit und Dynamik der brandenburgischen Hochschullandschaft am nachhaltigsten.

## 4. Empfehlungen an die Wissenschaftspolitik

Um die digitale Transformation der Hochschulen im Land Brandenburg strukturiert und systematisch voranzutreiben, empfiehlt die BLHP mit Nachdruck die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit im Bereich IT-Dienste und Digitalisierung mit dem Ziel, Synergien zu nutzen und dauerhaften Strukturen aufzubauen. Die Geschwindigkeit der Umsetzung und die Menge erreichbarer Ziele ergibt sich aus dem Umfang der finanziellen Förderung. Für alle dargestellten Varianten gilt, dass die Veränderungen in der Zusammenarbeit zwischen den Hochschulen ihnen in der Digitalisierung Schub verleiht. Dafür sollten aus Sicht der BLHP die politisch Verantwortlichen

- den besonderen zusätzlichen Ressourcenbedarf für eine erfolgreiche digitale Transformation anerkennen und diesen auch angesichts der vielfältigen Herausforderungen im Land Brandenburg hoch priorisieren.
- die Notwendigkeit und den Nutzen einer Stärkung des Kooperationsansatzes im Bereich der Digitalisierung erkennen und bei der strategischen Hochschulentwicklungsplanung explizit berücksichtigen.
- die Umgestaltung des ZDT im oben genannten Sinne (weniger rein projektbasierte Zusammenarbeit und mehr dauerhafte gemeinsame IT-Services und Kompetenzen, um noch stärker Synergien zu bilden) für erforderlich und zukunftsfähig ansehen und bestmöglich finanziell unterstützen.
- anhand der in diesem Papier vorgelegten verschiedenen Ausgestaltungsvarianten (Basic, Medium, Premium, Plus) zeitnah in einen Dialog über die konkrete Ausgestaltung der weiteren Entwicklung mit den Hochschulen eintreten.

Die brandenburgischen Hochschulen müssen an die Entwicklungen in anderen Bundesländern anschließen, in denen ähnliche Kooperationsstrukturen zum Teil bereits seit vielen Jahren erfolgreich bestehen. Bundesweit wird mittlerweile die Diskussion darüber geführt, wie über Bundesländer hinaus im Bereich Digitalisierung kooperiert werden kann. Hier muss Brandenburg zwingend anschlussfähig werden! Die dafür im Rahmen dieses Papiers skizzierten notwendigen Schritte erfordern von allen Beteiligten vor allem Mut, den Willen zu Veränderungen, eine ausreichende zusätzliche Finanzierung, sowie ein gemeinsames Bekenntnis zu dauerhaften Personalstellen und nachhaltigen Organisationsstrukturen.

# Impressum

Kooperation der Brandenburgischen Hochschulen bei der Digitalisierung stärken.  
Strategische Eckpunkte 2025-2029.

## **Herausgeber**

Brandenburgische Landeskonferenz der Hochschulpräsidentinnen und -präsidenten (BLHP)  
<https://blhp.de>

## **Redaktion**

### *BLHP:*

Prof. Dr. Eva Schmitt-Rodermund

### *Steuerungsrat des ZDT:*

Prof. Dr. Ulrike Tippe

Prof. Dr. Michael Hübner

### *Rat der IT-Beauftragten des ZDT:*

Dr. Peter Kostädt

### *ZDT-Geschäftsstelle:*

Fabian Heuel

### *AG der Kanzlerinnen und Kanzler:*

Dr. Andreas Mues

### *AG der Rechenzentrumsleitungen:*

Dr. Lisa Melcher

## **Stand**

Dezember 2023