



# **STRATEGIEN & NETZWERKE FÜR DAS DIGITALE ZEITALTER – DAS HOCHSCHULFORUM DIGITALISIERUNG**

Florian Rampelt ([florian.rampelt@stifterverband.de](mailto:florian.rampelt@stifterverband.de)) – Hochschulforum Digitalisierung

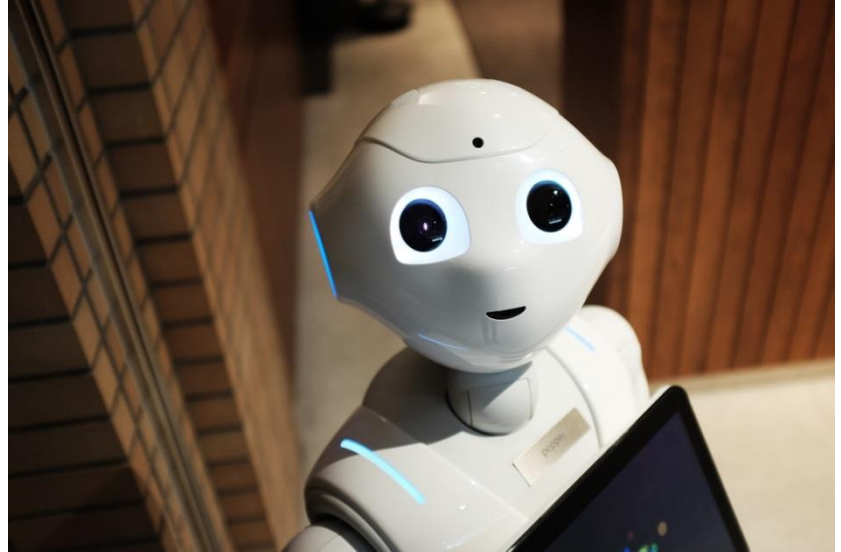
ZWM-Tagung „State of the Art 2018: Strategische Chancen und Handlungsfelder der Digitalisierung“

Hannover, 10. Juli 2018

# WIE KÖNNEN WIR HOCHSCHULEN UND STUDIERENDE VON HEUTE GEMEINSAM AUF DIE HERAUSFORDERUNGEN VON MORGEN VORBEREITEN?



(Quelle: Billetto Editorial)



(Quelle: Alex Knight)



# DAS HOCHSCHULFORUM DIGITALISIERUNG (HFD)

Das HFD bildet als bundesweiter Think-Tank seit 2014 eine länder- und stakeholderübergreifende Plattform, um den weitreichenden Einfluss der Digitalisierung auf die Hochschullehre zu diskutieren und in starken Netzwerken Lösungen für das digitale Zeitalter zu entwickeln.

Das HFD ist ein gemeinsames Projekt von **Stifterverband**, **CHE** und **Hochschulrektorenkonferenz** und wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.

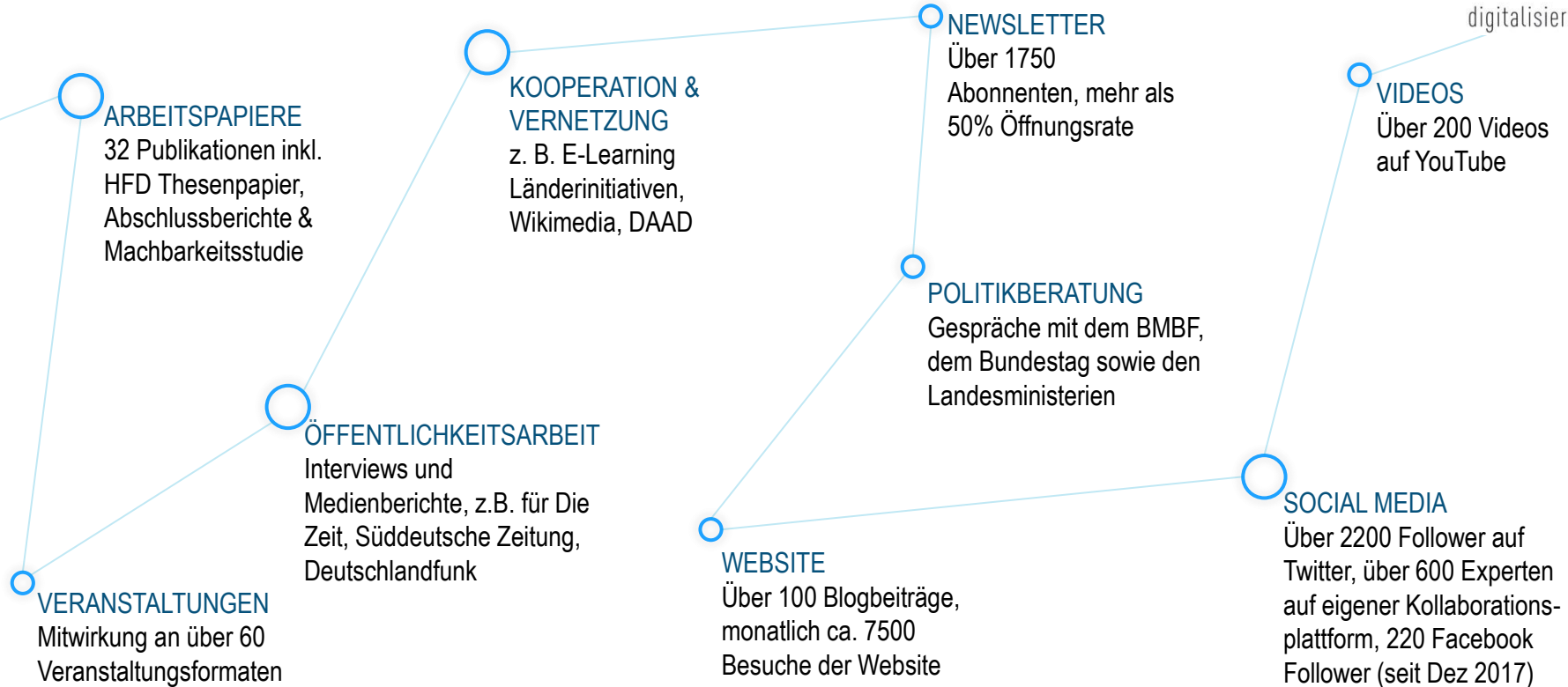
## Ziele

- | Unterstützung von Hochschulen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien
- | Unterstützung beim kollegial unterstützten Kompetenzaufbau in der Hochschullehre
- | Generierung neuer Ideen und Entwicklung von Zukunftsszenarien
- | Erarbeitung von Empfehlungen für die Bildungs- und Wissenschaftspolitik

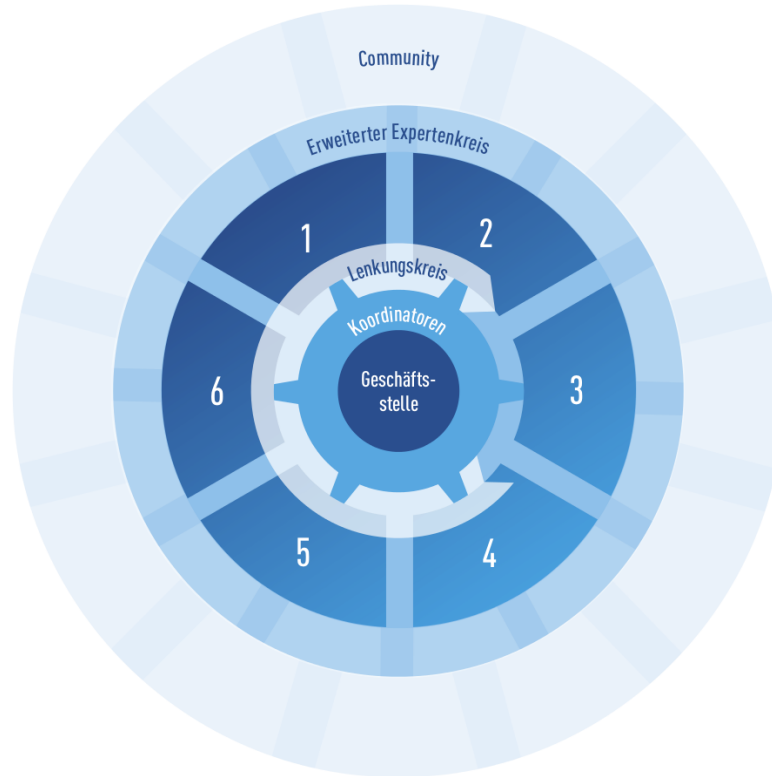
# AKTIVITÄTEN IM ÜBERBLICK



hochschulforum  
digitalisierung



# HFD 2014-2016: AUFMERKSAMKEIT SCHAFFEN & COMMUNITY AUFBAUEN



## Themengruppen

- 1 Neue Geschäftsmodelle, Technologien & Lebenlanges Lernen
- 2 Internationalisierung & Marketingstrategien
- 3 Change Management & Organisationsentwicklung
- 4 Innovationen in Lern- & Prüfungsszenarien
- 5 Curriculum Design & Qualitätssicherung
- 6 Governance & Policies

# ABSCHLUSSBERICHT „THE DIGITAL TURN“ 2016



» Hochschulleitungen sind aufgefordert, sich mit der Digitalisierung als Querschnittsthema strategisch auseinanderzusetzen. «

» Es wird empfohlen, eine zentrale hochschul- und institutionenübergreifende Plattform für Onlinelehre zu schaffen. «



» Governance kann nicht im Sinne von „Verordnen und Bestimmen“ funktionieren, sondern bedeutet für Politik und Hochschulleitungen, die Rahmenbedingungen gemeinsam sowie antizipierend zu gestalten. «

» Es müssen Veränderungsprozesse aktiv gestalten werden. Das reicht von neuen Rollenverständnissen, über die Entstehung ganz neuer Professionen in der Lehrentwicklung bis hin zur Bereitstellung entsprechenden technischen Infrastruktur und neuer Finanzierungsmodelle. «

# PHASE 1 (2014 - 2016): THEMENGROPPE ZUR INTERNATIONALISIERUNG



## **Leitfrage**

Wie lässt sich die Internationalisierung deutscher Hochschulen und ihre weltweite strategische Positionierung durch Digitalisierung gestalten?



## **Themensponsorin:**

Dr. Dorothea Rüland  
Generalsekretärin, DAAD

- Internationalisierung durch Digitalisierung der Lehre
- Internationale Profilbildung und größere Reichweite durch digitales Hochschulmarketing



**HFD 2020**  
**2. Projektphase 2017 - 2020**

# VON DER AUFMERKSAMKEIT ZUR BREITENWIRKSAMEN UMSETZUNG



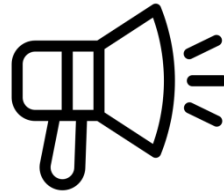
Wir arbeiten zusammen mit Expert(inn)en, um im digitalen Zeitalter zentrale Herausforderungen des Hochschulbildungssystems gemeinsam anzugehen und neue Ideen & Werkzeuge für Lehre und Lernen zu erschaffen.

# AD-HOC-ARBEITSGRUPPEN: CURRICULUM 4.0



11 Expert(inn)en arbeiten 12 Monate an der Frage, wie Curricula im 21. Jahrhundert gestaltet werden sollten

Arbeit in Präsenz- und Onlinetreffen, Austausch über kollaborative Plattformen. Die Mitglieder genießen große Freiheit in ihrer Schwerpunktsetzung



Veröffentlichungen (teils geplant):

- *Überblicksstudie* zu “Data Literacy” (AP 32 des HFD)
- *Diskussionspapier*: Framework zur Entwicklung von Curricula im Zeitalter der digitalen Transformation
- *Diskussionspapier*: Agile Curriculumentwicklung
- *Diskussionspapier*: Kriterien für gute neue Curricula
- *Diskussionspapier*: Zum Verhältnis von Innovation in der Lehre und Akkreditierung
- *Diskussionspapier*: Entwicklung von 21st Century Skills an Hochschulen
- Abschlusspapier mit Empfehlungen

# AD-HOC-ARBEITSGRUPPEN: ANERKENNUNG UND ANRECHNUNG DIGITALER LERNFORMATE



- | Hintergrund: Zunahme der Möglichkeiten zum Kompetenzerwerb in (außerhochschulischen) digitalen Angeboten
- | Fehlende Ressourcen für Anerkennungs- und Anrechnungsverfahren an den Hochschulen
- | Teilweise in pilot- / experimentellen Stadien der Hochschulentwicklung vorhanden

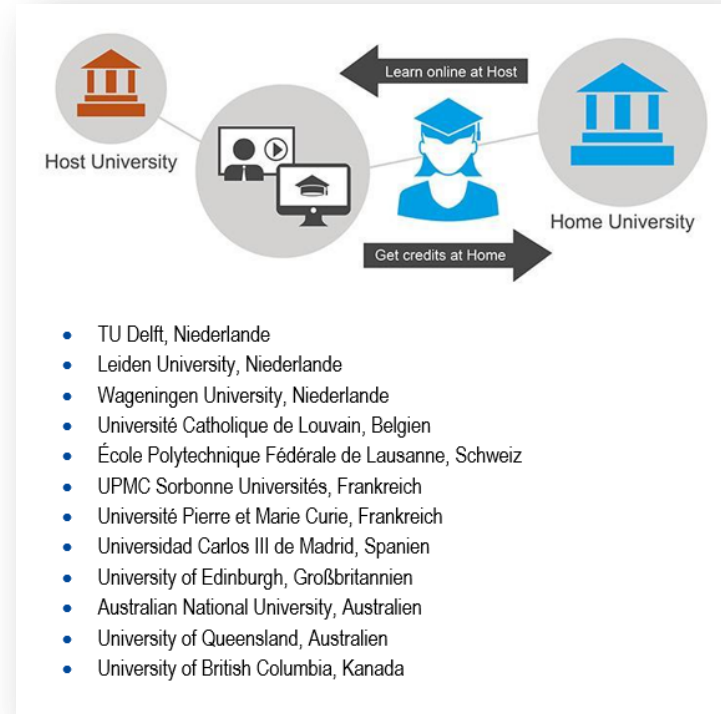


## Aktivitäten:

- | (Außerhochschulisch) Digital erworbene Kompetenzen benötigen einheitliche Anrechnungs- bzw. Anerkennungskriterien und Qualitätsstandards
- | Entwicklung einer qualitätsgesicherten Kriteriensammlung für die Hochschulen
- | Aufzeigen von Beispielen guter Praxis, u. a. über eine externe Überblicksstudie



# DIGITAL ANERKANNT: ANERKENNUNG & ANRECHNUNG VON MOOCS



# ARBEITSPAPIERE DES HFD



- Bisher 35 Arbeitspapiere veröffentlicht, schwerpunktmäßig aus den Arbeits- / Themengruppen heraus
- Call for Papers zu Schwerpunktsetzungen aus dem HFD in Q3/2018



# NETZWERK FÜR DIE HOCHSCHULLEHRE: HFD-BLOG



Über den [HFD-Blog](#) können Sie Ihre Sicht auf eine Vielfalt von Themen zur digitalen Hochschullehre veröffentlichen, sehr gerne auch zur Internationalisierung.



## BLOG

### LEHREN UND LERNEN IN DIGITALEN ZEITEN - EIN SPIELFELD



Dr. Tina Ladwig und andere, 28.3.2018

Gastbeitrag



Selten werden Workshopräume so ausgiebig genutzt wie bei Dr. Tina Ladwig und Axel Dürkop: beim Strategieworkshop des Hochschulforums Digitalisierung am 20. März 2018 in Berlin verwandelten sie den Fußboden in ein Spielfeld. Anhand dessen wurde an Strukturen und Formaten für die institutionelle Weiterentwicklung gearbeitet. Im Blogbeitrag beschreiben sie ihren Workshop und laden zur weiteren...

[Neuen Kommentar schreiben](#)

[Weiter >](#)

### OPEN DATA-PFLICHT FÜR GROSSUNTERNEHMEN! - INTERVIEW MIT VIKTOR MAYER-SCHÖNBERGER



Sebastian Horndasch, 27.3.2018



Sein mit Thomas Ramge geschriebenes Buch "Das Digital: Markt, Wertschöpfung und Gerechtigkeit im Datenkapitalismus" wurde im Oktober 2017 veröffentlicht. Wir haben uns am Rande der Veranstaltung "Digital Masterminds" im Telefonica Basecamp mit Viktor Mayer-Schönberger über die Verdienste von datenbasierten...



## HFD CALL FOR EXPERTS

Knapp 200 Anmeldungen seit Februar 2017

Hochrangige Expert(inn)en aus der HS-Praxis,  
Forschung, Beratung:  
davon 69 Frauen, 126 Männer

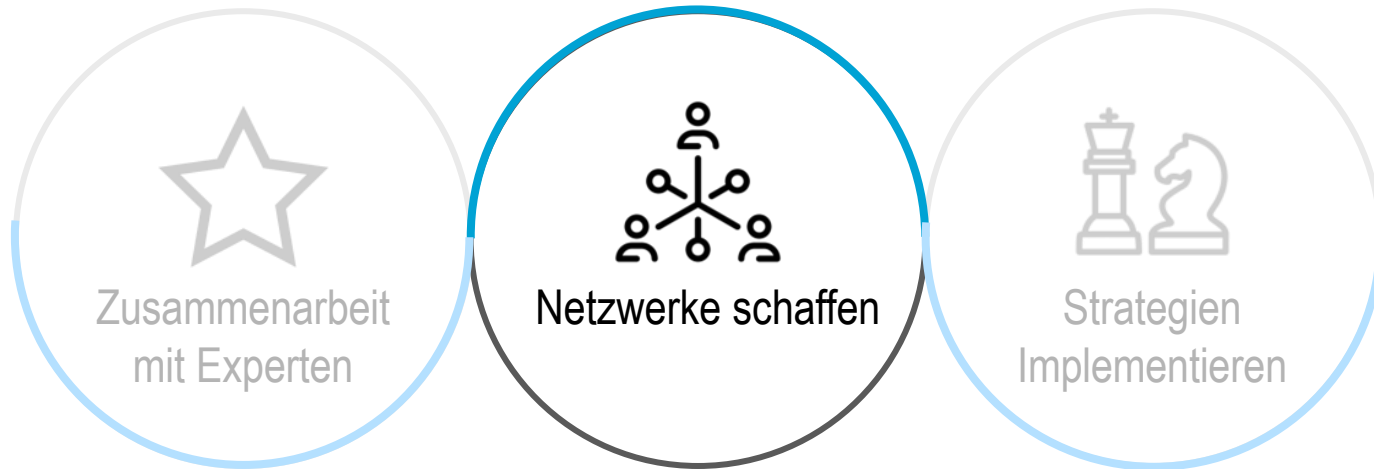
Auswahl Arbeitsbereiche:  
27 Beratung, 139 Hochschule, 13 Unternehmen

Auswahl Themenfelder: 110 Neue Technologien,  
48 Curriculum Design, 32 Lehrerbildung

Ausblick: Eigenorganisierte Arbeitsgruppen



# VON DER AUFMERKSAMKEIT ZUR BREITENWIRKSAMEN UMSETZUNG



Wir verbinden Expert(inn)en unterschiedlicher Hochschulen, so dass sie voneinander lernen, sich gegenseitig inspirieren und Kooperationen aufbauen können.



# NETZWERK FÜR DIE HOCHSCHULLEHRE

## Zielsetzung

- | Etablierung eines **bundesweiten Netzwerks von Hochschulakteur(inn)en** im Bereich des digitalen Lehren und Lernens
- | Schaffung von Gelegenheiten zum **fächer- und hochschulübergreifenden Erfahrungsaustausch und Kompetenzaufbau** zum Thema digitale Hochschullehre

## Zusammensetzung (Stand: Juni 2018)

258 Anmeldungen, Vertreter(innen) von 121 Hochschulen registriert

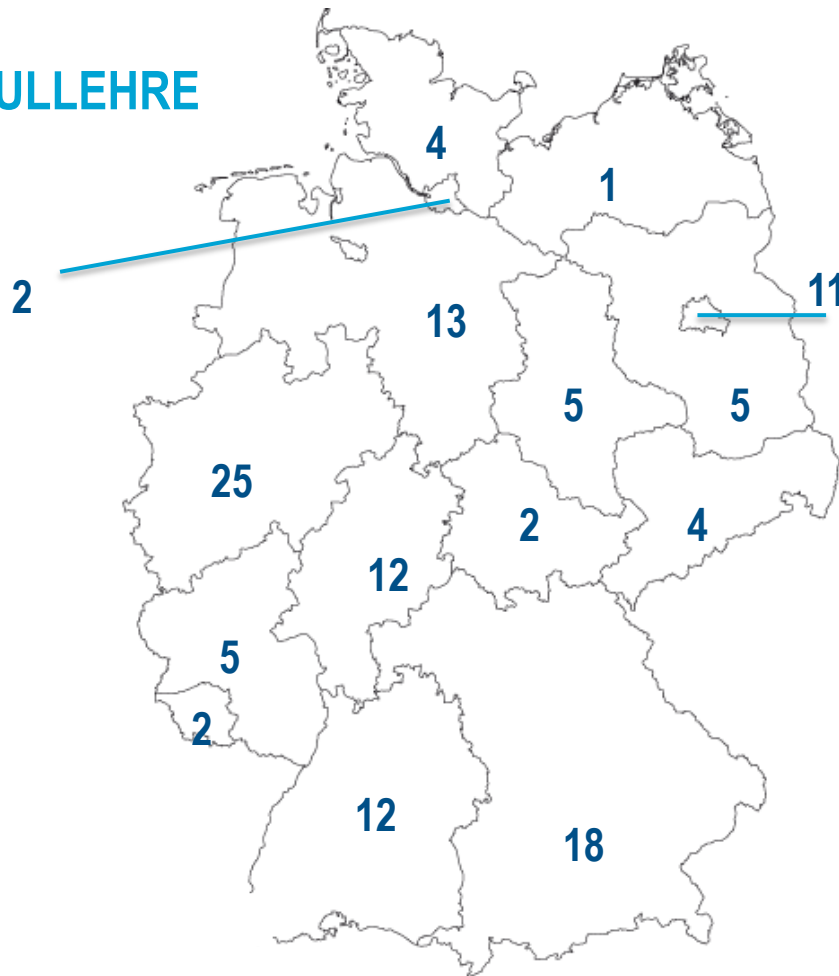
Fachhochschulen: 59 | Universitäten: 61 | Kunst- bzw- Musik-HS: 1

staatlich: 105 | privat und staatlich anerkannt: 13 | kirchlich und staatlich anerkannt: 3

# NETZWERK FÜR DIE HOCHSCHULLEHRE



Verteilung der  
Hochschulen von denen  
Mitglieder im Netzwerk  
für die Hochschullehre  
stammen



# HFD SEASON SCHOOL 2018



## 25.-27. Juli 2018 in Berlin

30 Teilnehmende aus der Lehre und aus Medien- und Didaktikzentren

Fokus **Kollegiale Beratung**: Alle Teilnehmenden bringen eine konkrete Herausforderung mit

**Workshops** und **Lightning Talks**: Die TN setzen eigene Themen

Blick über den Tellerrand: **Internationale Beispiele**

Mediale Begleitung durch **Podcast**, **Video-Interviews**, **Live-Videosessions** und **Blogbeiträge**

**Learning by doing**: Die Teilnehmenden lernen von- und miteinander, wie die Digitalisierung an ihrer Hochschule gestaltet und befördert werden kann.

**Netzwerkbildung**: Die Veranstaltung gibt den TN die Möglichkeit zum intensiven Austausch





# IN PLANUNG: HFD-COMMUNITY-CERTIFICATE

## Ziel

- | **Anerkennung und Sichtbarmachung** von Aktivitäten im Bereich Lernen und Lehren im digitalen Zeitalter, speziell von solchen, die nicht im Rahmen bestehender Zertifikate anerkannt werden
- | **Aktivierung** von Lehrenden und Aufbau einer Community für den wissenschaftlichen und praktischen Austausch
- | Schaffung von **Anreizen** für die Weiterbildung

**Zielgruppen:** Lehrende, auch: Mitarbeiter(innen) von Supportstrukturen und Studierende





# IN PLANUNG: HFD-COMMUNITY-CERTIFICATE

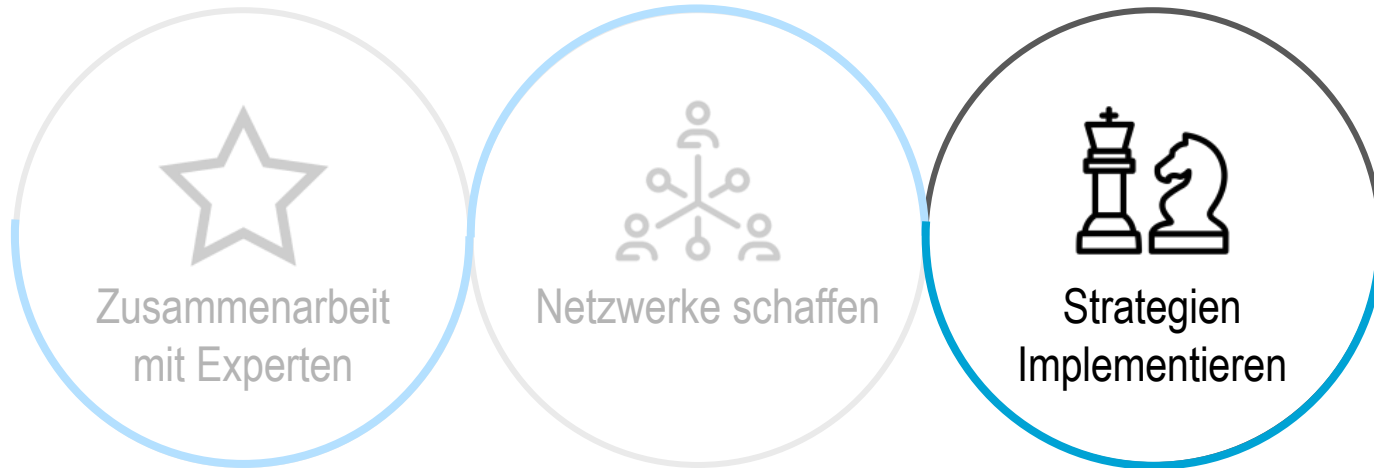
## Aufbau

- | **Online-Plattform mit Eingabeformular:** Über die Plattform reichen die Teilnehmenden ihre Aktivitäten im Bereich des digitalen Lehrens und Lernens ein und weisen diese durch Verlinkung nach.
- | **Bewertungsmatrix:** Teilnehmende erhalten Punkte für verschiedene Aktivitäten. Die Punkteanzahl orientiert sich am Zeitaufwand.
- | **Online-Community und Peer-Review:** Alle Angaben werden in der Community geteilt und in einem Peer-Review-Verfahren überprüft.
- | **Online-Portfolio:** Alle Aktivitäten werden in den Online-Portfolios der Teilnehmenden sichtbar.

## Ausblick

- | Es kann ein **Kompetenzraster mit Progressionsstufen** erarbeitet werden.
- | Für das Erreichen einer gewissen Stufe in einem gewissen Kompetenzbereich können **Badges** vergeben werden.

# VON DER AUFMERKSAMKEIT ZUR BREITENWIRKSAMEN UMSETZUNG



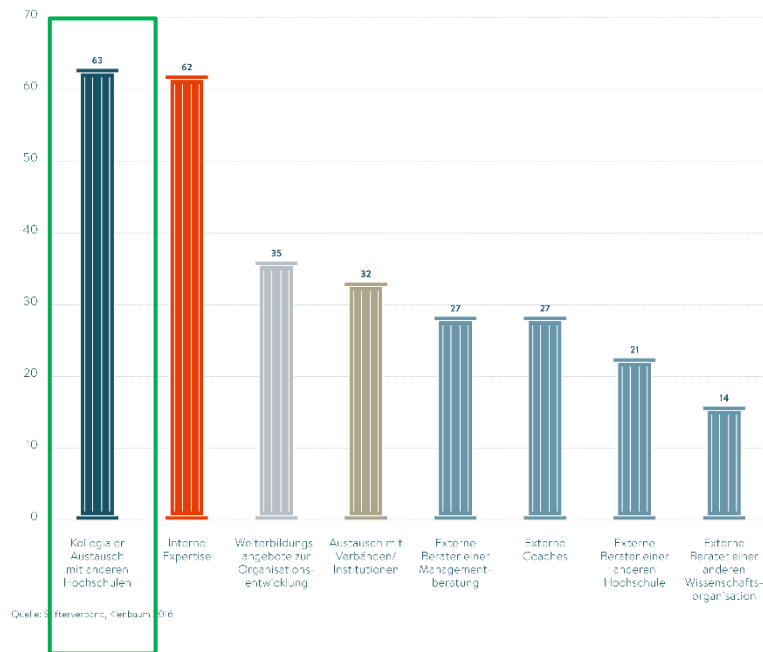
Wir unterstützen Hochschulen in der Entwicklung und Implementierung von  
Strategien für das digitale Zeitalter

# STRATEGIEN IMPLEMENTIEREN – WAS BRAUCHEN HOCHSCHULEN?



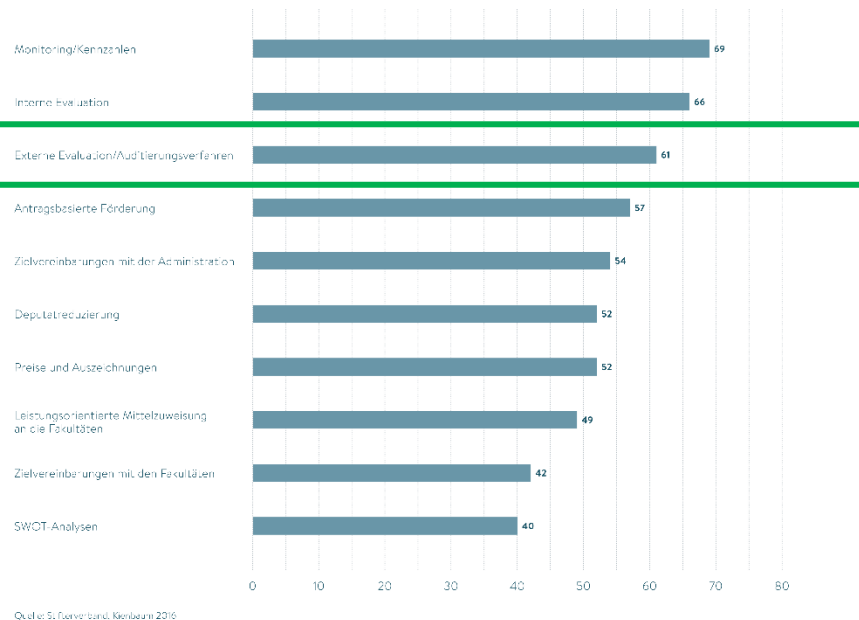
## KOLLEGIALER AUSTAUSCH AM WICHTIGSTEN

Frage: „Welche Unterstützung hat Ihre Hochschule in den vergangenen Jahren bei der Weiterentwicklung ihrer Organisation und ihres Governance-Systems in Anspruch genommen?“  
(Angaben in Prozent)



## EFFEKTIV: KENNZAHLEN, EVALUATIONEN, AUDITS

Frage: „Welche hochschulinternen Instrumente sind aus Ihrer Sicht geeignet, um die Zielerreichung bestmöglich zu gewährleisten?“  
(Werte 1–7 auf einer sechsstufigen Skala von 1 = sehr stark geeignet bis 6 = überhaupt nicht geeignet, Angaben in Prozent)





# PEER-TO-PEER-BERATUNG FÜR DAS DIGITALE ZEITALTER



- | Begleitung von Hochschulleitungen in der Erarbeitung und Umsetzung ihrer Hochschulstrategien durch Peers anderer Hochschulen und wissenschaftsnahen Einrichtungen
- | Austausch und Vernetzung der Hochschulen
- | Heranführen weiterer Hochschulleitungen an die Gestaltungsmöglichkeiten der Digitalisierung

## Produkte zur Dissemination in die Breite:

- | **Standardisierung und Professionalisierung** des Prozesses der Peer-to-Peer-Beratung mit Veröffentlichung der Leitlinien für beteiligte Stakeholder
- | **Thesenpapier** zu Erkenntnissen aus der Pilotphase der Peer-to-Peer Beratung
- | **Toolbox** für die Strategieentwicklung für digitales Lehren und Lernen

# PEER-TO-PEER-BERATUNG 2017/2018



## Teilnehmende Hochschulen:

- Hochschule Bochum
- TU Braunschweig
- HTW Dresden
- Universität Göttingen
- PH Heidelberg
- Universität Stuttgart



# PEER-TO-PEER-BERATUNG 2018/2019

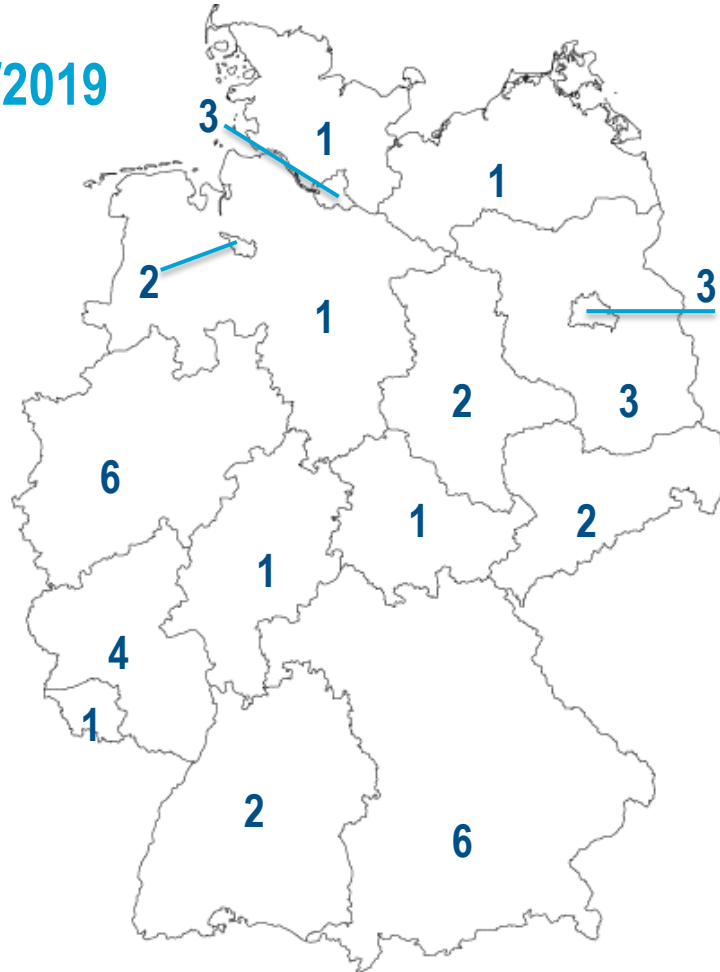


## 39 Hochschul-Bewerbungen:

- 17 Universitäten
- 22 Fachhochschulen

## Ausgewählte Hochschulen:

- Universität Bayreuth
- Kunsthochschule Berlin-Weißensee
- HAW Hamburg
- Hochschule Harz
- Universität Konstanz
- Bauhaus-Universität Weimar



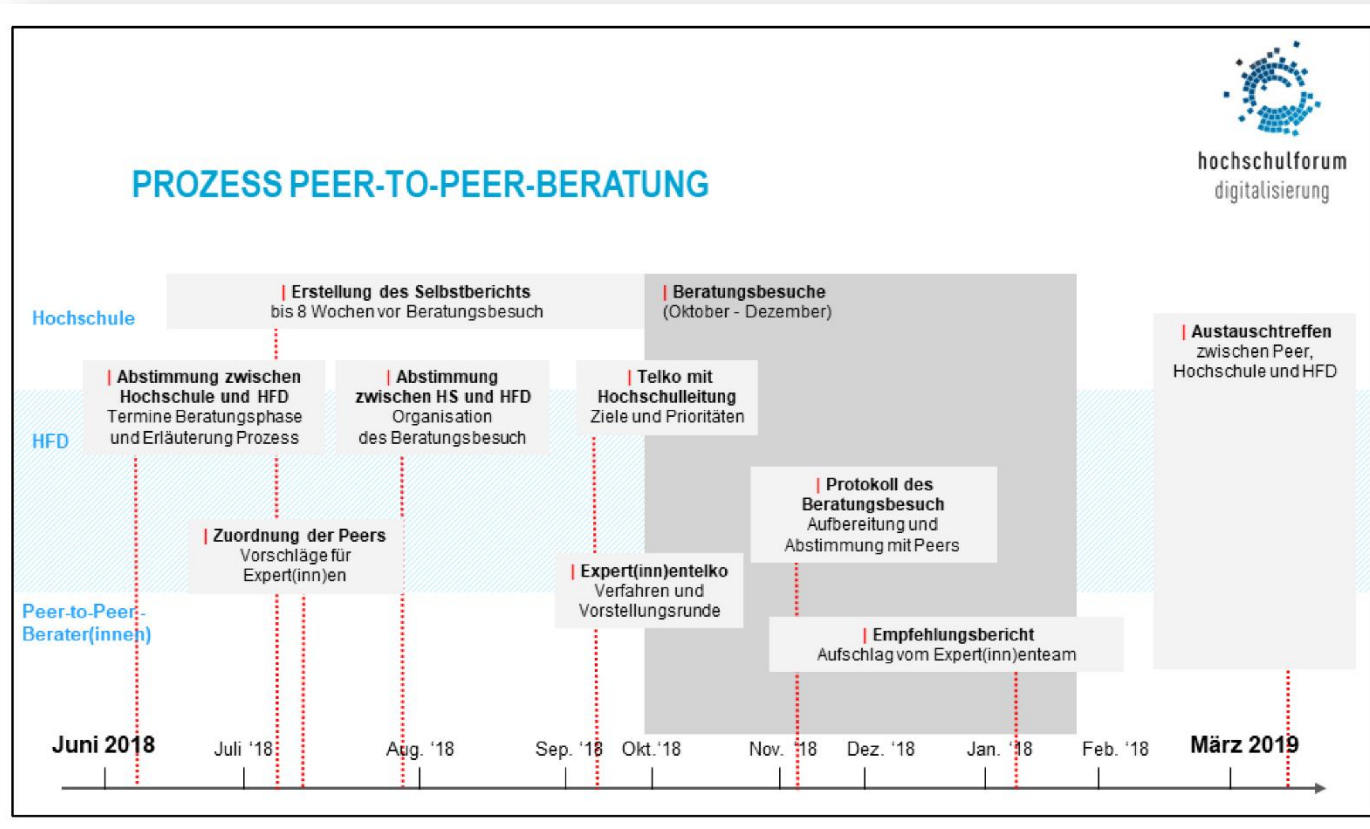
# PEER-TO-PEER-BERATUNG FÜR DAS DIGITALE ZEITALTER



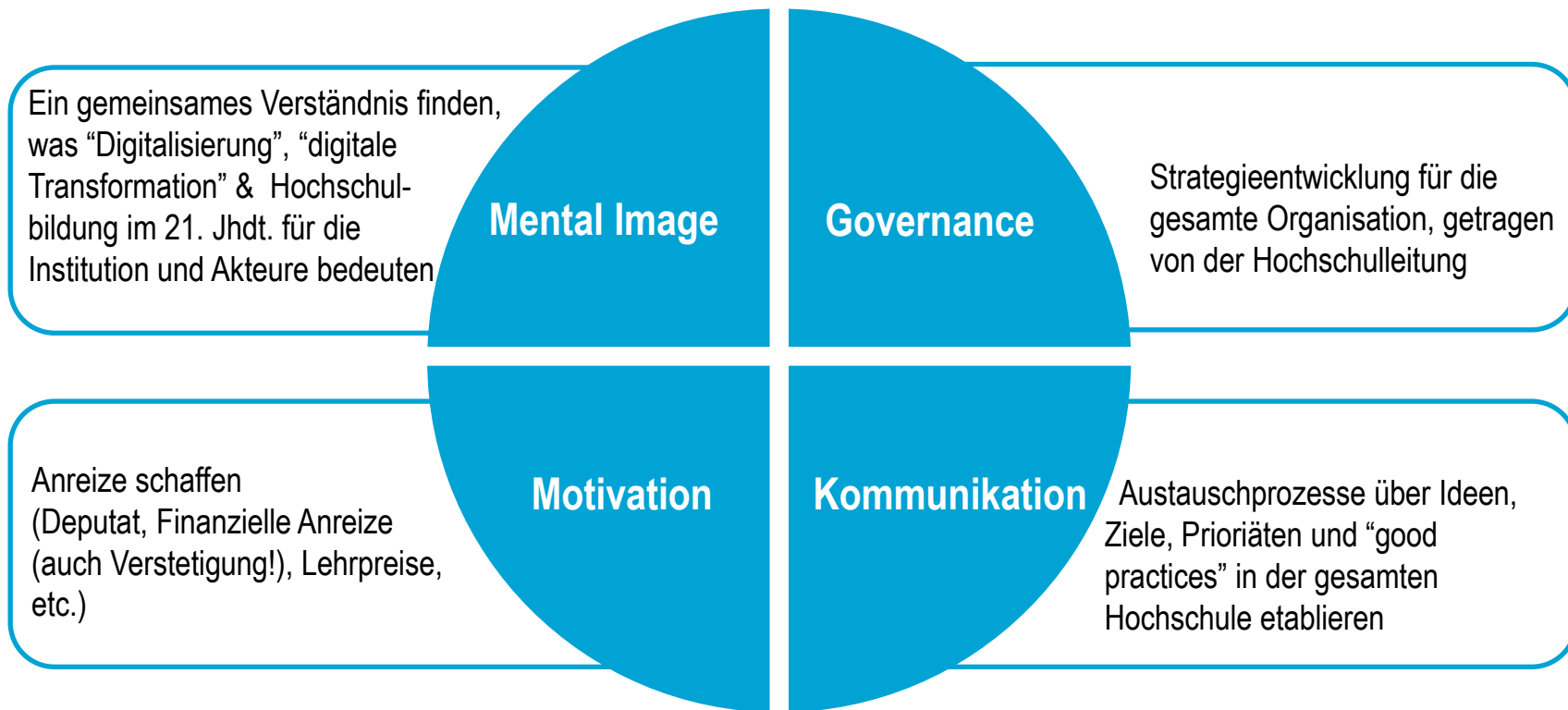
- ✓ Einmal jährlich bundesweite Ausschreibung für Hochschulen in Deutschland
- ✓ Bisher Bewerbungen von mehr als 80 Hochschulen für 12 Verfahren
- ✓ Selbstbericht zur Digitalisierung durch die Hochschulleitung
- ✓ Bildung einer Projektgruppe an der Hochschule mit Beteiligung aller relevanten Akteure
- ✓ Gemeinsame Auswahl einer Peer Group auf Basis der individuellen Schwerpunktsetzung
- ✓ Peer-Besuch an der Hochschule mit agilen Workshopformaten oder formaleren Auditformaten
- ✓ Empfehlungsbericht der Peers an die Hochschulleitung

Link: <https://hochschulforumdigitalisierung.de/peer2peer>

# PEER-TO-PEER-BERATUNG FÜR DAS DIGITALE ZEITALTER



# HERAUSFORDERUNGEN IN DER STRATEGIEENTWICKLUNG



The image features a hand holding a transparent, multi-colored geometric shape, which appears to be a triangle with a square cutout in the center. The shape has a gradient of colors, including yellow, orange, and purple. The background is a blurred cityscape at night, with lights from buildings and streets visible. Overlaid on the image is a network diagram consisting of white circles connected by thin white lines, suggesting a digital or technological theme. The text "What's ahead of us?" is centered within the transparent shape.

**What's ahead of us?**

# „DIGITALE CHANGEMAKER“ – STUDENTISCHE PERSPEKTIVEN EINBINDEN



Szenarioentwicklung im Rahmen des  
Global Learning Council Summit 2017



Zukunfts-AG, Hackathons und viele weitere  
(agile) Formate ab Sommer 2018

# „(INTER-)NATIONALE HOCHSCHULPLATTFORM“ – STRATEGIEN & NETZWERKE WEITERDENKEN

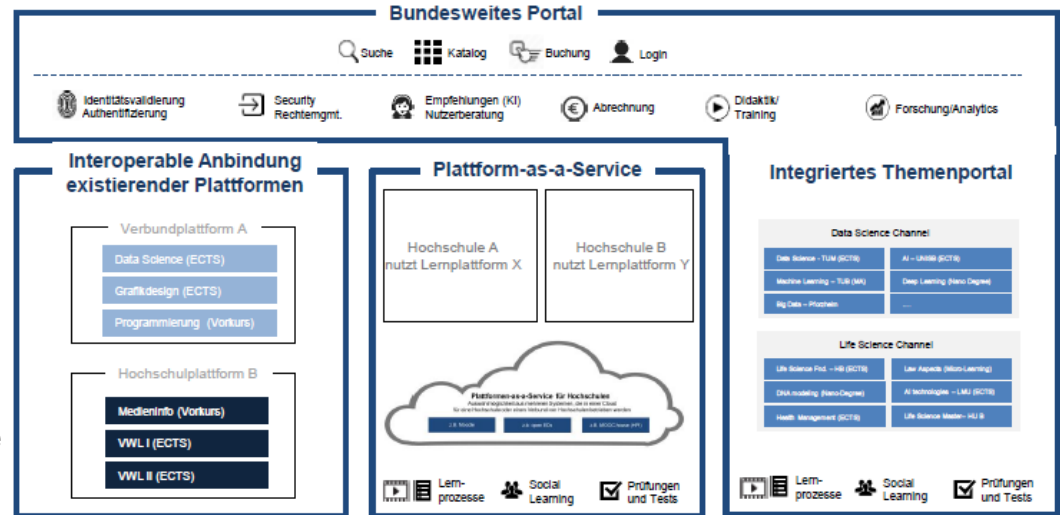


## MACHBARKEITSSTUDIE FÜR EINE (INTER-) NATIONALE DIGITALE PLATTFORM FÜR DIE HOCHSCHULLEHRE

**Variante A:** Bundesweites Portal mit vernetzten Plattformservices

**Variante B:** Themenportal mit integrierter, bundesweiter Bildungsplattform

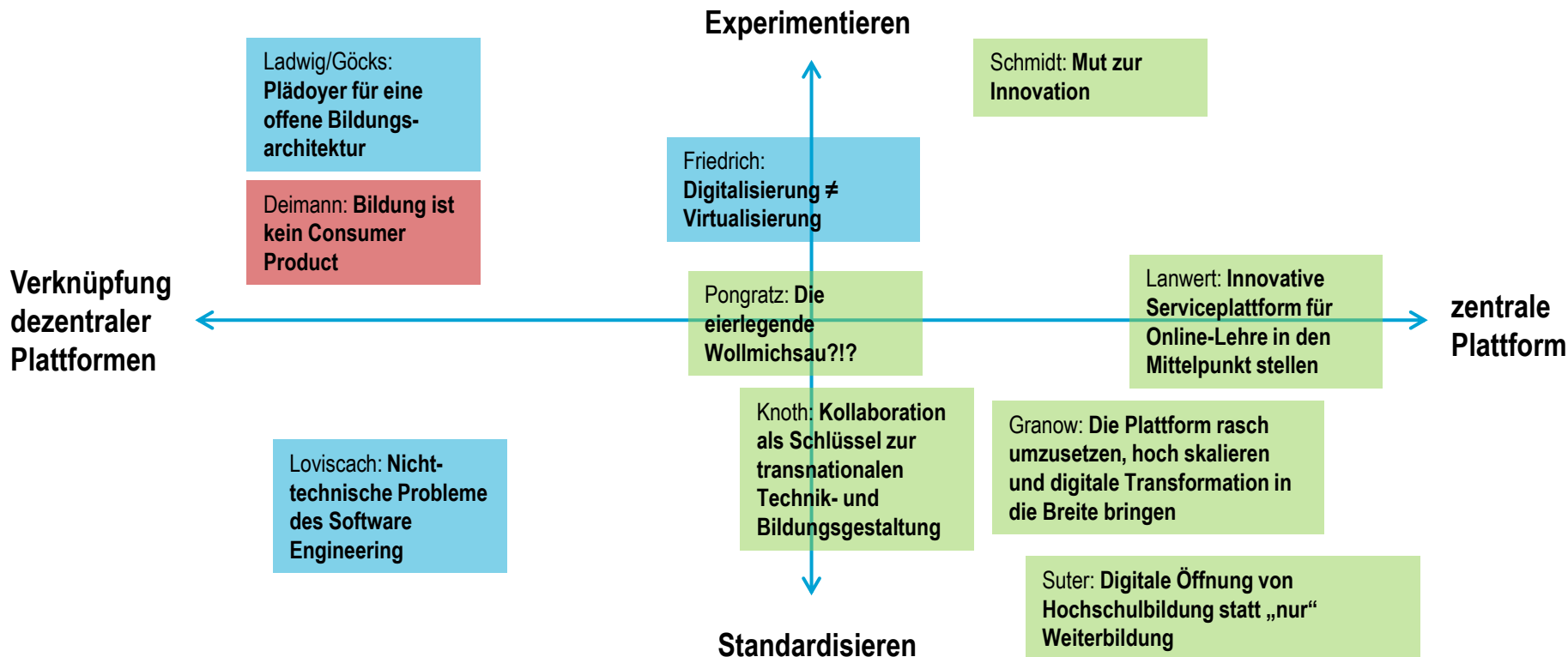
Die Autoren empfehlen eine kombinierte Variante C: eine **offene, vernetzte Bildungsplattform** mit **bundesweisem Portal** und **integrierten Themenkanälen** für Studium und berufsbegleitende Lifelong Learning-Angebote.



# „(INTER-)NATIONALE HOCHSCHULPLATTFORM“ – STRATEGIEN & NETZWERKE WEITERDENKEN



Kommentare zur Machbarkeitsstudie: <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/blog/10-kommentare-zu-den-ergebnissen-der-machbarkeitsstudie>



# „EUROPEAN HIGHER EDUCATION HUB“ – DIGITALISIERUNG VON HOCHSCHULEN EUROPaweit GEMEINSAM ANGEHEN?



## DIGITAL EDUCATION ACTION PLAN

### Action 4 – Higher Education Hub

Creating an online platform  
for higher education

[#EUDigitalEducation](#)

**WHAT**

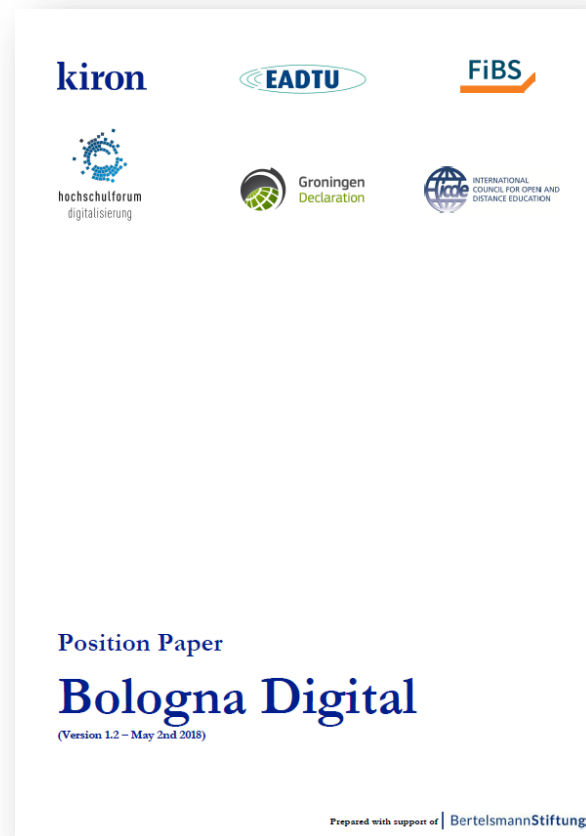
An **EU-wide online platform** will be created to support **Higher Education Institutions** (HEIs) in using digital technologies to:

- ◆ improve the quality and relevance of learning and teaching;
- ◆ facilitate internationalisation;
- ◆ support greater cooperation between HEIs across Europe.

# „BOLOGNA DIGITAL“ – EUROPÄISCHE PERSPEKTIVEN EINNEHMEN



- ✓ Informelle Zusammenarbeit verschiedener Stakeholder in Vorbereitung auf die Pariser Ministerkonferenz
- ✓ Formale Unterstützung durch 6 (europäische) Netzwerke und Organisationen
- ✓ Deutlich verstärkter Fokus auf die Digitalisierung im Pariser Kommuniqué der Hochschulminister(innen)
- ✓ Impuls für weitere Schritte in Deutschland (z. B. DAAD-Konferenz, Positionspapiere, Peer-Learning-Aktivitäten auf europäischer Ebene)
- ✓ Verschiedene HFD-Aktivitäten im zweiten Halbjahr 2018 zur Stärkung europäischer Perspektiven im Austausch auf Augenhöhe und als Handlungsaufforderung an Hochschulen



# THEMENWOCHE 2018: SHAPING THE DIGITAL TURN IN BERLIN



8 Tage mit 10 Veranstaltungen rund um Hochschulbildung im digitalen Zeitalter

Ca. 1.000 – 1.500 Besucher(innen) werden erwartet



Ausgewählte Highlights:

- Hackathon (22./23.09.)
- HFD-Strategiekonferenz (24.09.)
- HFD-Netzwerktreffen (25.09.)
- Bologna goes Digital des DAAD & AHEAD-Vorstellung (26.09.)
- Fachtagung Lehrerbildung & Digitalisierung (27.09.)
- Future-Skills-Tag (28.09.)

Link: [hochschulforumdigitalisierung.de/themenwoche](https://hochschulforumdigitalisierung.de/themenwoche)

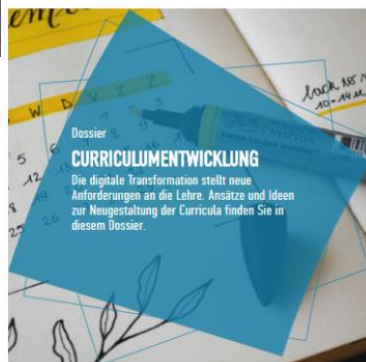
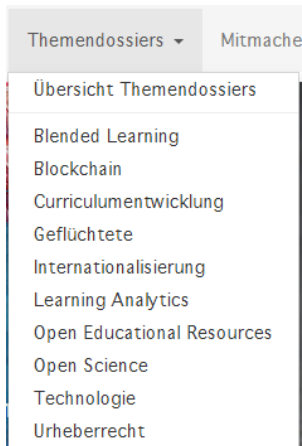
# THEMEN-DOSSIERS



Schneller und umfassender Einstieg

Schwerpunkte des HFD im redaktionell aufbereiteten Überblick

Ausgewählte Sammlung aller Blogbeiträge und Publikationen zu einem Themengebiet



Link: <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/dossiers>



# LITERATUR (AUSWAHL)

**Bertelsmann Stiftung (2017).** Monitor Digitale Bildung. Die Hochschulen im digitalen Zeitalter.

Verfügbar unter [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSfPublikationen/GrauePublikationen/DigiMonitor\\_Hochschulen\\_final.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSfPublikationen/GrauePublikationen/DigiMonitor_Hochschulen_final.pdf)

**Europäische Kommission. (2018).** Digital Education Action Plan. Verfügbar unter [https://ec.europa.eu/education/initiatives/european-education-area/digital-education-action-plan\\_en](https://ec.europa.eu/education/initiatives/european-education-area/digital-education-action-plan_en)

**Getto, B., & Kerres, M. (2017).** Akteurinnen/Akteure der Digitalisierung im Hochschulsystem: Modernisierung oder Profilierung. ZFHE–Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 12, S. 123-142.

Verfügbar unter <https://learninglab.uni-due.de/sites/default/files/ZFHE-973-1-4416-1-10-20170325.pdf>

**Hochschulforum Digitalisierung (2016).** The Digital Turn – Hochschulbildung im digitalen Zeitalter. Arbeitspapier Nr. 27. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

Verfügbar unter <https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/Abschlussbericht.pdf>

**Hochschulforum Digitalisierung. (2016).** The Digital Turn – Auf dem Weg zur Hochschulbildung im digitalen Zeitalter. Zusammenfassung und Zentrale Empfehlungen. Arbeitspapier Nr. 28.

Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. Verfügbar unter [https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD\\_Abschlussbericht\\_Kurzfassung.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_Abschlussbericht_Kurzfassung.pdf)

**Hochschulforum Digitalisierung (2018).** Strategien für Hochschulbildung im digitalen Zeitalter. Verfügbar unter <https://hochschulforumdigitalisierung.de/peer2peer>

**Orr, D., Hijden, P. v. d., Rampelt, F., Röwert, R. & Suter, R. (2018).** Bologna Digital. Position Paper. Verfügbar unter <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/bologna-digital>

**Rampelt, F., Niedermeier, H., Röwert, R., Wallor, L., Berthold, C. (2018).** Digital anerkannt. Möglichkeiten und Verfahren zur Anerkennung und Anrechnung von in MOOCs erworbenen Kompetenzen. Arbeitspapier Nr. 34. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

Verfügbar unter [https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD\\_AP\\_34\\_Digital\\_Anerkannt.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_34_Digital_Anerkannt.pdf)

**Schmid, U., Zimmermann, V., Baeßler, B., Freitag, K. (2018).** Machbarkeitsstudie für eine (inter-)nationale Plattform für die Hochschullehre, Arbeitspapier Nr. 33. Berlin: Hochschulforum

Digitalisierung. Verfügbar unter [https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/Ergebnisbericht\\_Machbarkeitsstudie\\_Hochschulplattform.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/Ergebnisbericht_Machbarkeitsstudie_Hochschulplattform.pdf)

**Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (Hrsg.) (2016).** Hochschulstrategie und Governance. Essen: Stifterverband.

Verfügbar unter <https://www.stifterverband.org/medien/hochschulstrategie-und-governance>

**Themengruppe Change Management & Organisationsentwicklung (2016).** Zur nachhaltigen Implementierung von Lehrinnovationen mit digitalen Medien. Arbeitspapier Nr. 16. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

Verfügbar unter [https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD%20AP%20Nr%2016\\_Grundlagentext%20Change%20Management.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD%20AP%20Nr%2016_Grundlagentext%20Change%20Management.pdf)



# BLEIBEN SIE MIT UNS IN KONTAKT



*Bild: Alejandro Escamilla*

Geschäftsstelle Hochschulforum Digitalisierung  
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.  
Pariser Platz 6 • 10117 Berlin  
Telefon +49 30 32 29 82 520  
[hochschulforumdigitalisierung@stifterverband.de](mailto:hochschulforumdigitalisierung@stifterverband.de)

| Website

<https://hochschulforumdigitalisierung.de>

| Newsletter

[Anmeldung über die Website](#)

| [Youtube-Channel](#)

| Twitter

[@HSFDigital](#) / [@FloRa\\_Education](#)

| E-Mail

[florian.rampelt@stifterverband.de](mailto:florian.rampelt@stifterverband.de)