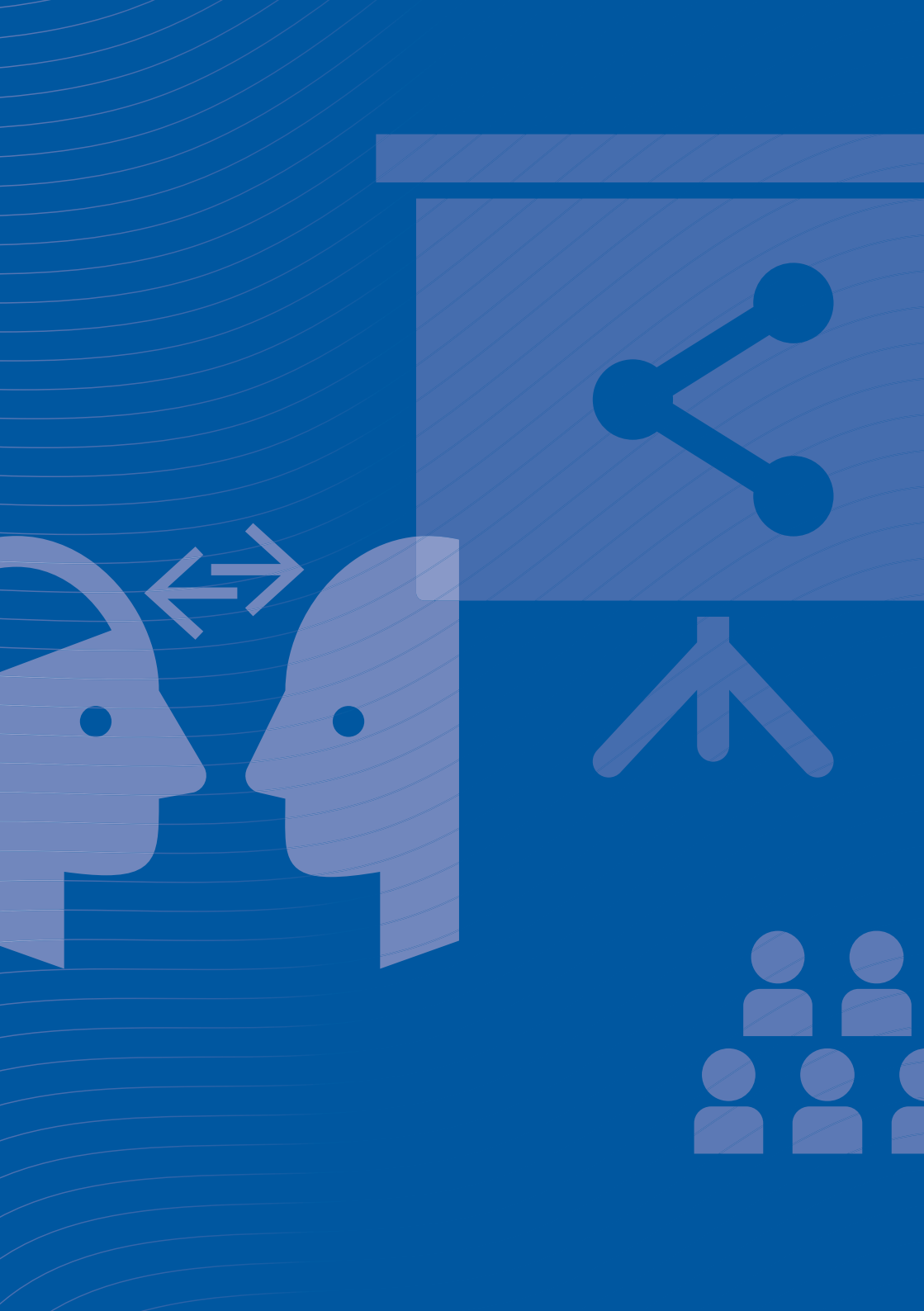


Digitalisierungs- strategie der HAW Hamburg





INHALT

	PRÄAMBEL	4
1.	DIGITALISIERUNG AN DER HAW HAMBURG – KONTEXT UND VISION	7
2.	GESTALTUNGSFELDER UND ZIELE	11
2.1	Gestaltungsfeld 1: Digitalisierung an der HAW Hamburg intern	12
2.2	Gestaltungsfeld 2: Diskurs im digitalen Wandel – Dialog mit und für die Öffentlichkeit	27
2.3	Gestaltungsfeld 3: Vernetzung im digitalen Wandel – regional, national und international	29
3.	ORGANISATION UND UMSETZUNG	33

PRÄAMBEL

Die Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW) Hamburg hat als Bildungs- und Forschungseinrichtung das Ziel, nachhaltige Lösungen für die gesellschaftlichen Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft zu entwickeln. Digitalisierung, die zunehmend alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens verändert, ist eine zentrale gesellschaftliche Herausforderung. Sie ist aber auch eine Chance und bietet Möglichkeiten, Werkzeuge und Lösungen, um diese Veränderungen kreativ zu gestalten. Mit der vorliegenden Digitalisierungsstrategie stellt sich die HAW Hamburg diesen Chancen und Herausforderungen.

Um den digitalen Wandel aktiv zu gestalten sowie zur Stärkung ihres Profils und der Positionierung im gesellschaftlichen Kontext hat die HAW Hamburg die Digitalisierung in ihre strategische Hochschulentwicklung aufgenommen und in ihrem Struktur- und Entwicklungsplan (SEP) als eines der zentralen Handlungsfelder verankert. Die Berufung einer Vizepräsidentin für Digitalisierung betont den Stellenwert, den die HAW Hamburg der Digitalisierung für die Hochschulentwicklung beimisst.

Die Digitalisierungsstrategie bringt das grundlegende Verständnis der HAW Hamburg zur Digitalisierung zum Ausdruck. Mit drei aufeinander aufbauenden strategischen Gestaltungsfeldern formuliert die Strategie einen Handlungs- und Orientierungsrahmen, dem gemeinsam entwickelte Ziele und Maßnahmen zugeordnet werden. Innen- und außenorientierte Perspektiven der Digitalisierung werden durch die drei Gestaltungsfelder miteinander verzahnt.

Das erste Gestaltungsfeld – Digitalisierung an der HAW Hamburg intern – erfasst Kernbereiche und Akteure der Hochschule. Es baut auf Vorhandenem auf und schafft neue Voraussetzungen für die Umsetzung des zweiten und dritten Gestaltungsfeldes und somit für das Erreichen der Vision der HAW Hamburg (siehe Kapitel 1).

Basierend auf dem ersten Gestaltungsfeld zielt das zweite Gestaltungsfeld – Diskurs im digitalen Wandel – Dialog mit und für die Öffentlichkeit – auf die Förderung des Dialogs zum digitalen Wandel ab.

Diese Öffnung in die Gesellschaft wird im dritten Gestaltungsfeld – Vernetzung im digitalen Wandel – regional, national und international – auf die Kooperation und den Austausch zum digitalen Wandel mit Partnern aus den Bereichen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft erweitert.

Mit dieser ganzheitlichen Ausrichtung verfolgt die Strategie das Ziel, Vorhandenes zu modernisieren und durch innovatives und gestaltendes Handeln die Profilbildung der Hochschule zu stärken. Zur Präzisierung wird die Strategie um einen abgestimmten Maßnahmen- und Aktivitätenplan ergänzt.

Die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie ist kein temporäres Vorhaben, sondern erfolgt über einen längeren Zeitraum und wird kontinuierlich weitergeführt. Da die Digitalisierung ein dynamischer Prozess ist und sich im Kontext des digitalen Wandels Rahmenbedingungen sowie Anforderungen ändern können, umfasst die Strategie analog zum SEP (2021–2025) zunächst den Zeitraum bis 2025. Der Digitalisierungsbeirat zieht, initiiert durch die Vizepräsidentin und unter Beteiligung eines critical friend, eine jährliche Zwischenbilanz, um sich über die Fortschritte in den Gestaltungsfeldern, Bedarfe und neue Entwicklungen auszutauschen und ggf. nachzusteuern (jährliches Review). Ergänzend wird sowohl regelmäßig als auch anlassbezogen in den Hochschulgremien berichtet. Im Jahr 2025 wird die Strategie einer Revision unterzogen und fortgeschrieben.



1. DIGITALISIERUNG AN DER HAW HAMBURG

KONTEXT UND VISION

Als Bildungsinstitution spiegelt die HAW Hamburg Gesellschaft und gesellschaftliche Veränderungen wider, insbesondere die Wirkungen der Digitalisierung in der Lebens- und Arbeitswelt. Digitalisierung wird an der HAW Hamburg nicht als rein technologische Entwicklung verstanden, sondern auch in ihrer gesellschaftlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Dimension.

Aus diesem Verständnis leitet die HAW Hamburg den Anspruch ab, den digitalen Wandel aktiv zu gestalten, d. h. diese mit Digitalisierung einhergehenden Veränderungen und Prozesse wissenschaftlich zu begleiten, ihre Chancen und Risiken in Lehre und Forschung aufzugreifen, in einem gezielten Austausch mit der Öffentlichkeit zu diskutieren und Impulse zu setzen.

Vor diesem Hintergrund versteht die HAW Hamburg Digitalisierung ganzheitlich als zentrales Thema der Hochschulentwicklung (Modernisierung) und Alleinstellungsmerkmal (Profilbildung) für die Weiterentwicklung der Hochschule:

Als Bildungs- und Forschungseinrichtung verfolgt die HAW Hamburg die Vision, kompetente Partnerin für Themen der Digitalisierung für Gesellschaft, Wirtschaft und Politik in der Metropolregion Hamburg zu sein, und anwendungsorientierte Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen der Digitalisierung inter- und transdisziplinär sowie im lokalen und globalen Dialog zu entwickeln.

Die HAW Hamburg ist prädestiniert für diese Rolle als **aktive und kompetente Gestalterin und Treiberin** des digitalen Wandels: Ihre Kombination aus einem breiten Fächerspektrum, Anwendungsbezug, Internationalität, Verzahnung von Praxis und Wissenschaft, Vielfalt sowie ihr interdisziplinäres Potenzial und ihre Präsenz in der Metropolregion machen sie zu einer idealen Akteurin der Gestaltung von Digitalisierung. Mit ihrer **wissensbasierten und praxisorientierten Expertise** bildet sie Absolvent*innen für eine zunehmend digitalisierte Arbeits- und Gesellschaftswelt aus. Darüber hinaus schaffen die zahlreichen Partnerschaften mit der Praxis (Unternehmen, Einrichtungen) und mit mehr als 100 internationalen Hochschulen Raum für vielfältige disziplinübergreifende globale Perspektiven auf den digitalen Wandel.

Die HAW Hamburg verfolgt ihre Vision im digitalen Wandel vor dem Hintergrund folgender Kontexte:

- **Anforderungen aus der Arbeits- und Gesellschaftswelt:** Die Digitalisierung der Lebens- und Arbeitswelt fordert von Absolvent*innen neue (disziplinübergreifende) Kompetenzen, Fertigkeiten und Qualifikationsprofile. Sie können zwischen Menschen, Maschinen und Netzstrukturen agieren und professionell übergreifend mit verschiedenen Berufsgruppen und an der Schnittstelle verschiedener Disziplinen kooperieren. Ein souveräner Umgang mit digitalen Medien ist dabei selbstverständlich. Die HAW Hamburg möchte reflektiert auf diese Anforderungen reagieren und Studierende dazu befähigen, innovative Lösungen für neuartige Herausforderungen zu entwickeln.
- **Digitalisierung als Frage der Verantwortung für Menschen und Zukunft:** Digitalisierung treibt nicht nur die Gestaltung von Produkten, Leistungen und technologischen Entwicklungen voran. Als Bildungsinstitution setzt sich die HAW Hamburg wissenschaftlich mit den Chancen und Risiken der Digitalisierung auseinander: Sie ist sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung für die Auswirkungen der Digitalisierung

auf grundlegende Werte wie Selbstbestimmung, Privatsphäre, Fairness, Gleichberechtigung und Partizipation bewusst. Sie nimmt die Auswirkungen auf Geschlechterverhältnisse und Folgen für Menschen mit verschiedenen Lebensbedingungen, sozialen und kulturellen Hintergründen sowie Identitäten und Lebensformen in den Blick mit dem Ziel, Handlungsoptionen zu entwickeln, die Chancengleichheit ermöglichen und Ausgrenzung verhindern. Als Bildungsinstitution setzt sie sich für ein humanes verantwortungsbewusstes gesellschaftliches Miteinander im digitalen Wandel ein.

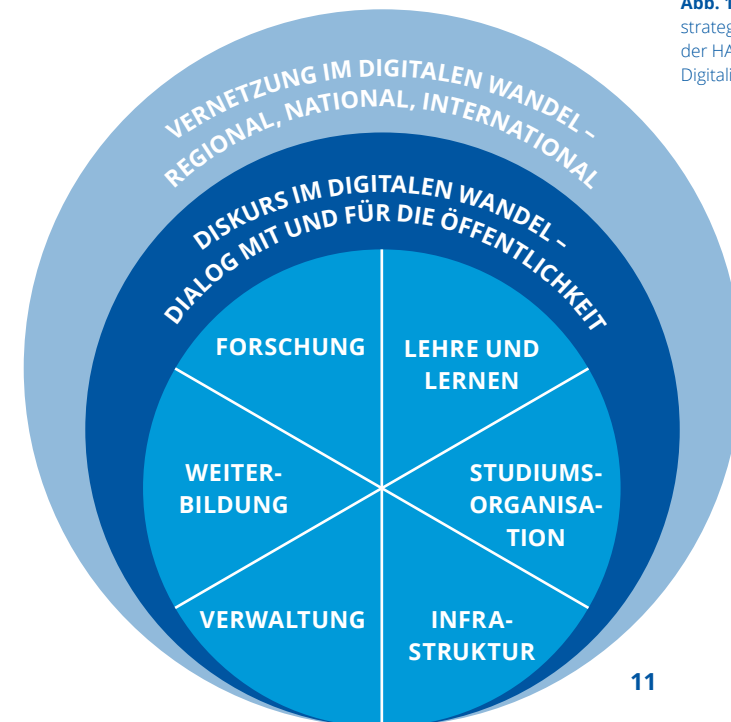
- **Profilbildung, Modernisierung und Wettbewerbsfähigkeit:** In immer komplexeren Strukturen braucht es Bezugspunkte und Expertise. Mit ihrem Lehr- und Forschungsangebot ist die HAW Hamburg ein Bezugspunkt für vielfältige Fragen digitaler Entwicklung und stellt sich mit diesem einzigartigen Profil dem Wettbewerb. Sie modernisiert sich zudem intern, um eine attraktive Arbeitgeberin zu sein und durch Digitalisierung ihre Qualität als Studien- und Arbeitsort zu bewahren und zu steigern.

2. GESTALTUNGSFELDER UND ZIELE

Um ihre Position als Expertin in Digitalisierungsfragen zu stärken sowie den digitalen und gesellschaftlichen Wandel aktiv zu gestalten, konzentriert sich die HAW Hamburg auf drei aufeinander aufbauende und miteinander verzahnte strategische Gestaltungsfelder, die sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet sind. Sie spiegeln das holistische Verständnis und den ganzheitlichen Ansatz der Hochschule von Digitalisierung wider (siehe Abb. 1):

- Gestaltungsfeld 1: Digitalisierung an der HAW Hamburg intern
- Gestaltungsfeld 2: Diskurs im digitalen Wandel – Dialog mit und für die Öffentlichkeit
- Gestaltungsfeld 3: Vernetzung im digitalen Wandel – regional, national, international

Abb. 1
strategische Gestaltungsfelder
der HAW Hamburg im Bereich
Digitalisierung



2.1 GESTALTUNGSFELD 1: DIGITALISIERUNG AN DER HAW HAMBURG INTERN

Die HAW Hamburg hat den Anspruch, Studierende für den digitalen Wandel auszubilden, einen innovativen Campus für verschiedene Zielgruppen zu gestalten und eine attraktive Arbeitgeberin zu sein. Dazu bedarf es im ersten Schritt einer umfassenden internen Weiterentwicklung, die alle Kernaufgaben und -bereiche der HAW Hamburg umfasst: Lehre und Lernen, Forschung, Weiterbildung sowie die Studiumsorganisation, Verwaltung und IT-Infrastruktur/Service.

Im ersten Gestaltungsfeld verfolgt die HAW Hamburg deshalb das Ziel, die erforderlichen hochschulinternen Voraussetzungen zu schaffen, um die für die Gestaltung des digitalen Kulturwandels notwendigen Kompetenzen von Studierenden und Mitarbeiter*innen zu stärken.

Dieses Gestaltungsfeld steht daher in den kommenden Jahren im Fokus der Entwicklung. Es bildet die notwendige Voraussetzung für die anschließende sukzessive Weiterentwicklung des zweiten und dritten Gestaltungsfeldes.

Auf der Grundlage einer hochschulweiten Bestandsaufnahme zum Stand der Digitalisierung in den aufgezählten Bereichen wurden mit den jeweiligen Ressortverantwortlichen strategische Zielsetzungen festgelegt. Präzisiert wurden die Zielsetzungen durch Einbeziehung weiterer Empfehlungen:

- im Bereich Lehren und Lernen sowie Weiterbildung aus dem hochschulweiten Peer-to-Peer-Beratungsprozess des Hochschulforums Digitalisierung (HFD) und des Selbstberichtes von Expert*innen der Hochschule,

- im Bereich der IT-Infrastruktur auf der Grundlage eines externen Gutachtens zur IT-Infrastruktur und IT-Governance an der HAW Hamburg.

Ausgehend von den vorliegenden Analysen haben die Bereiche [Lehre und Lernen](#), [Verwaltung und IT-Infrastruktur](#) besondere Priorität.

DIGITALISIERUNG IN LEHRE UND LERNEN

Im Sinne der Open Education nutzt die HAW Hamburg die Potenziale der Digitalisierung für Studium, Lehre und Lernen, damit sich Studierende auf veränderte technologische und gesellschaftliche Anforderungen vorbereiten und sich Wissen und Kompetenzen für die aktive Gestaltung einer digitalen Arbeits-, Lebens- und Gesellschaftswelt aneignen. Dazu verfolgt die Hochschule ein komplexes und ganzheitliches Verständnis von Digitalisierung in Lehre und Lernen. Dieses Verständnis verortet sich im Rahmen der akademischen Kompetenzorientierung, geht aber über ein klassisches Verständnis von E-Learning hinaus.

Zum einen und vor allem geht es der HAW Hamburg um Bildung für eine digitalisierte Lebens- und Arbeitswelt: das heißt um die Auseinandersetzung mit Digitalisierung als facettenreichem Lern- und Forschungsgegenstand sowie um die Aneignung von digitalen Kompetenzen bzw. Kompetenzen für den digitalen Wandel ([WAS-Dimension](#)). Zum anderen setzt die HAW Hamburg Digitalisierung zur Verbesserung des Lehrens und Lernens ein ([WIE-Dimension](#)). Dies geschieht z. B. durch die Bereitstellung digitaler Lehr-Lernarchitekturen und -umgebungen, Lehr-Lernmaterialien und -aufgaben sowie Unterstützung verschiedener digitaler Werkzeuge, Formate und Szenarien. Studierende und Lehrende nutzen dabei besonders die entstehenden Möglichkeiten zur interdisziplinären Kommunikation, Kooperation und Kollaboration.

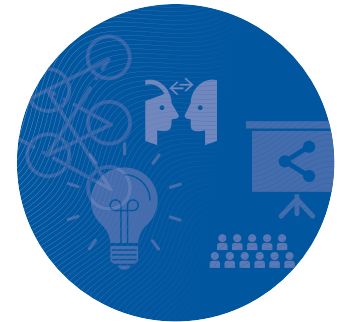




Abb. 2
Dimensionen der Digitalisierung
in Lehre und Lernen an der
HAW Hamburg

Die Bestandsaufnahme zeigte, dass der bisherige Fokus der Digitalisierung in Lehre und Lernen auf kompetenzorientierter Präsenzlehre und der Unterstützung des Lehrens, Lernens und Prüfens durch E-Learning- und Blended-Learning-Angebote lag.

Künftig stehen besonders die Stärkung der Auseinandersetzung mit Inhalten der Digitalisierung und die (Weiter) Entwicklung der notwendigen Kompetenzen im Fokus (WAS-Dimension). Dazu baut die HAW Hamburg auf den etablierten Strukturen, Angeboten und Expertisen zum Einsatz digitaler Szenarien, Formate und Werkzeuge (WIE-Dimension) auf.

Um die Potentiale der Digitalisierung für Lehre und Lernen zu nutzen, verfolgt die HAW Hamburg folgende strategische Ziele:

1. **Digitalisierungs- strategie für Lehre und Lernen**

Die HAW Hamburg verfolgt die Verzahnung etablierter und neuer Angebote und Entwicklungen. Im Rahmen einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie für Lehre und Lernen, wird die Bildung der Studierenden für eine digitalisierte Lebens- und Arbeitswelt (Inhalte und Kompetenzen) profilbildend platziert und die Verbesserung von Lehre und Lernen durch Digitalisierung (Werkzeuge, Formate, Szenarien) fortgeführt.

2. **WAS – Bildung für eine digitalisierte Lebens- und Arbeitswelt**

Die HAW Hamburg strebt die Entwicklung und Stärkung des Themas Digitalisierung als Gegenstand und Inhalt sowie der curricularen Verankerung von Angeboten zur Aneignung fachspezifischer und fachübergreifender digitaler Kompetenzen (z. B. Medien- und Informationskompetenz, Data und Digital Literacy) an.

3. **WIE – Digitalisierung zur Verbesserung des Lehrens und Lernens**

Um den Kompetenzerwerb und die Auseinandersetzung mit Inhalten zu fördern, fokussiert die HAW Hamburg basierend auf den vorhandenen Angeboten und Erfahrungen die gezielte Weiterentwicklung und die Unterstützung des adäquaten Einsatzes verschiedener Formate und Szenarien (z. B. Blended Learning, digitale Informationsressourcen) sowie Werkzeuge (z.B. elektronische Prüfungssysteme).

Zur Verfolgung der Ziele wird zunächst ein Digitalisierungskonzept für Lehre und Lernen entwickelt. Das Konzept verzahnt die WAS- und WIE-Dimensionen und führt zur Ableitung und Umsetzung konkreter Maßnahmen.

Für die Stärkung der WAS-Dimension wird im ersten Schritt geprüft, inwiefern die Verankerung und Umsetzung komplementär-fachübergreifender sowie fachspezifischer Curricula und neuer Studiengänge möglich und zielführend ist und welche Strukturen und Ressourcen als Voraussetzung vorhanden bzw. notwendig

sind. Die angestrebten Veränderungen sind Ausdruck der Qualitätsentwicklung in Lehre, Lernen und Prüfung. Sie werden durch evaluative qualitätssichernde Maßnahmen begleitet.

Für die Stärkung der WIE-Dimension werden neben der Fortführung der bestehenden Beratungs- und Unterstützungsangebote Good Practice Beispiele an der HAW Hamburg sichtbar gemacht. Des Weiteren werden Sensibilisierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema Digitalisierung in Lehre und Lernen für Studierende und Lehrende (besonders auch für neuberufene Professor*innen) entwickelt und in didaktischen Weiterbildungen, Prozess- und Fachberatungen sowie Veranstaltungen für die Zielgruppen verankert.

Als Klammer und Voraussetzung werden bestehende Anreizstrukturen für das Verfolgen der WAS- und WIE-Dimensionen zu digitalem Lehren und Lernen geprüft und entwickelt.

DIGITALISIERUNG IN DER STUDIUMSORGANISATION

Die Arbeitsabläufe der Studierenden und Lehrenden erfahren durch digitale Medien und Werkzeuge eine strukturelle Unterstützung in Bereichen des Wissensmanagements, der Online-Literaturbenutzung und -verwaltung sowie in der Organisation des Studiums.

Für die Studiumsorganisation verdeutlichte die Bestandsaufnahme, dass Verwaltungsprozesse der Studierendenverwaltung und Studienplanung bereits weitgehend digitalisiert sind (u.a. über HISinOne). Perspektivisch werden nahezu alle Elemente des Student-Life-Cycle (Studierenden-, Bewerbungs-, Prüfungs- und Lehrveranstaltungsmanagement) digital abgebildet. Mit der weiteren Einführung von HISinOne unter dem Namen myHAW und der fakultätsweisen Produktivsetzung (2021–2022) wird zunächst die Grundlage für ein digitales

Studierendenmanagement mit zunehmend weiteren Funktionen geschaffen. Allen Studierenden wird ein individueller Stundenplan zur Verfügung stehen, darüber hinaus werden Lehrveranstaltungen, Modulhandbücher und das zentrale Vorlesungsverzeichnis digital abgebildet.

Im Bereich der Zentralen Studienberatung (ZSB) arbeitet die HAW Hamburg bereits seit mehreren Jahren mit dem digitalen Instrument des Studienwahl navigators, um Studieninteressierte bei der Entscheidung für den passenden Studiengang zu unterstützen. Ebenfalls werden im Bereich des International Office die Stipendienvergabe, die Bewerbungen und die Studienplatzvergabe von Austauschplätzen im Ausland für Outgoings und die Bewerbungen der Exchange-Incomings mittels „Mobility-Online“ digital abgewickelt.

Als weitere Facette der Digitalisierung in der Studiumsorganisation stärkt die HAW Hamburg die Möglichkeiten der Nutzung digitaler Informationsquellen und -medien (insbesondere digitale Literaturnutzung und -verwaltung) im Sinne des Open Science Gedankens. Studierende werden unterstützt digitale Informationsquellen nicht nur zu nutzen, sondern auch den wissenschaftlichen Anforderungen entsprechend einzuordnen. Sie werden durch die kompetente Nutzung digitaler Informationsressourcen befähigt, eine aktive Rolle im Open Science Kontext einzunehmen.



Abb. 3
Dimensionen der Digitalisierung im Studium an der HAW Hamburg

Aus den skizzierten Überlegungen ergeben sich folgende strategische Ziele:

1. Stärkung der digitalen Studierenden- und Prüfungsverwaltung	Die HAW Hamburg eruiert weitere Digitalisierungs-bemühungen für den Bereich Studium und prüft dazu die weitere Digitalisierung des Studierenden- und Bewerbungsmanagements (beispielsweise digitale Studierendenakte/E-Akte, papierlose Bewerbung).
2. Weiterentwicklung der digitalen Studien-information und -beratung	Die HAW Hamburg arbeitet in der Studienberatung bereits mit Instrumenten der virtuellen Studienorien-tierung, aktualisiert und passt diese Instrumente kontinuierlich und auch zukünftig an die Bedarfe an. Zur weiteren Digitalisierung der Studieninformation und -beratung werden zudem ein Digitalisierungskonzept erarbeitet sowie die Entwicklung digitaler Beratungsfor-mate geprüft und umgesetzt.
3. Weiterentwicklung des digitalen Bewer-bungsmanagements im Bereich der Outgoings und Exchange-Incomings	Die HAW Hamburg strebt an, das Bewerbungsmanage-ment im Bereich der Outgoings und Incomings fort-während anzupassen und weiterzuentwickeln (z. B. Abwicklung aller Outgoings-Stipendien über Mobility-Online, Implementierung eines Suchportals).
4. Stärkung der Nutzung digitaler Informations-quellen und -medien im Studium	Im Bereich des Hochschulinformations- und Bibliotheks-service unterstützt die HAW Hamburg die Studierenden in der Recherche und kompetenten Nutzung digitaler Informationsressourcen. Dazu stärkt sie die digitale, ortsunabhängige, technisch und rechtlich barrierefreie Bereitstellung digitaler Informationsquellen und Infor-mationsmedien.

DIGITALISIERUNG IN FORSCHUNG UND TRANSFER

Die Digitalisierung führt zu einem fundamentalen Wandel der Forschungsprozesse in allen Disziplinen und im wissenschaftlichen Publikationsverhalten. Sie eröffnet auch neue Möglichkeiten zur inhaltlichen Auseinander-setzung mit dem Phänomen Digitalisierung. Deshalb erfasst Digitalisierung in Forschung und Transfer an der HAW Hamburg folgende Dimensionen:



Abb. 4
Dimensionen der Digitalisierung
im Bereich Forschung an der
HAW Hamburg

Digitalisierung in der Forschung: Die Bestandsaufnahme zeigte, dass Digitalisierung als Forschungsgegenstand in zahlreichen Projekten und Fächern an der HAW Hamburg Kernbestandteil und hochrelevant ist. Sie ist teilweise konstituierend für die Forschungsinhalte in einigen Be-reichen, wie z. B. in den Departments Informatik oder Information.

Es gibt jedoch kaum departments- und fakultätsübergreifende Forschungsprojekte, die interdisziplinär dieses Forschungsdesiderat bearbeiten. Für die HAW Hamburg liegt also großes Potenzial in der interdisziplinären Zusammenarbeit und Vernetzung. Zudem möchte sich die Hochschule mit ihrer Profilierung im Bereich Digitalisierung auch daran messen lassen, wo und wie sie Digitalisierung als Forschungsthema neu denkt und diskutiert.

Digitalisierung als Unterstützung für die Forschung:

Die HAW Hamburg sieht sich in der gesellschaftlichen Verantwortung, Forschungsergebnisse und Innovationen dem breiten gesellschaftlichen Diskurs zugänglich zu machen. Die Digitalisierung bietet hier umfassende Möglichkeiten zur Öffnung von Forschungsprozessen – insbesondere über eine etablierte Open-Access-Kultur – um dem Anspruch der offenen Wissenschaft gerecht zu werden.

Durch die Digitalisierung wird der gesamte Forschungsprozess revolutioniert. Gründe liegen in der enormen und stark zunehmenden Menge an Daten, leichteren Verfügbarkeit von Forschungsdaten und deren weltweiten Austauschs im Zuge des Transfers von Forschungsergebnissen. Deshalb ist ein umfassendes Forschungsdatenmanagement Voraussetzung, um diese Daten auf qualitativ und quantitativ höchstem Niveau für Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft verfügbar zu haben und Forschungsergebnisse im Sinne von Open Science nachvollziehbar, reproduzierbar und nachnutzbar zu machen, wofür die entsprechende Infrastruktur bereitgestellt werden muss.

Basierend auf den skizzierten Dimensionen verfolgt die Hochschule folgende strategische Ziele:

1. Digitalisierung in der Forschung

Die HAW Hamburg strebt die Stärkung von Digitalisierung als Forschungsthema an. Interdisziplinäre Forschungsprojekte im Bereich Digitalisierung werden in besonderer Weise und gezielt gefördert.

2. Digitalisierung als Unterstützung für die Forschung

Die HAW Hamburg verfolgt die Stärkung der digitalen Forschungsinfrastruktur und deren Anwendung. Sie baut dazu auf bereits bestehenden sowie laufenden Entwicklungen und hochschulweiten Projekten – wie z. B. Hamburg Open Science – auf.

Um diese Ziele zu erreichen werden Maßnahmen entwickelt, die auf die hochschulweite Vernetzung der Forschenden abzielen sowie die Interdisziplinarität in der Auseinandersetzung mit dem Phänomen Digitalisierung stärken.

Des Weiteren werden bereits begonnene Aktivitäten im Programm Hamburg Open Science mit den Projekten Forschungsinformationssystem, Forschungsdatenmanagement, Open Access Repositorien sowie digitaler Kulturwandel fortgeführt. Durch den Ausbau von entsprechenden Infrastrukturen und Services zur Verbreitung (Dissemination) des Forschungsausgangs der HAW Hamburg, z. B. über Repositorien (Dokumentenserver), durch Datenbankarchitekturen und Metadatenerfassung, wird ein leistungsfähiges Management der Forschungsdaten und ein Management zu deren freien Zugänglichkeit und Nutzung (Open Access Repositorien Management) an der HAW Hamburg implementiert. Es unterstützt den gesamten Lebenszyklus der Forschungsdaten von ihrer Planung, Generierung, Analyse, Bewertung, Archivierung und Publikation bis zur allfälligen Nachnutzung durch Dritte.

Damit wird im Sinne der Openness eine optimale Basis für Open Access, Open Data und Open Science an der HAW Hamburg geschaffen. Zugleich wird das Spannungsverhältnis aus offener Wissenschaft und zu schützenden Daten (z. B. in der Zusammenarbeit mit Unternehmen; Spezifika der Auftragsforschung) berücksichtigt, die Entwicklung einer bewussten Haltung dazu gefördert und eine angemessene Balance zwischen diesen Polen angestrebt.



DIGITALISIERUNG IN DER WEITERBILDUNG

Die HAW Hamburg hat aufgrund ihrer großen fachlichen Vielfalt sowie des ausgeprägten Praxisbezuges von Forschung und Lehre sehr gute Voraussetzungen, ihre wissenschaftsbasierten Weiterbildungsangebote ergänzend zu den grundständigen Angeboten weiterzuentwickeln und digitale Formate zu fördern.

Die Möglichkeiten der Digitalisierung der Weiterbildung werden in zwei Bereichen eingesetzt: 1. Weiterbildung für eine digitalisierte Lebens- und Arbeitswelt – WAS-Dimension (Inhalte und Kompetenzen); 2. Verbesserung der Weiterbildung in der WIE-Dimension (Formate, Szenarien, Medien).

WAS – Inhalte und Kompetenzen

Die HAW Hamburg adressiert in ihrem Weiterbildungsangebot die Vermittlung von Wissen und Kompetenzen für den digitalen Wandel auf zwei Ebenen:

Zum einen ist die gezielte Entwicklung inhaltlicher Angebote, die auf wissenschaftlicher Basis Antworten geben auf die sozialen, ökonomischen und kulturellen Herausforderungen, die der digitale Wandel sowohl für Unternehmen, öffentliche Institutionen und NGOs als auch für einzelne Beschäftigte in der Metropolregion Hamburg mit sich bringt, ein essenzieller Aspekt der Programmplanung der wissenschaftlichen Weiterbildung. Zum anderen ist die hochschulische Weiterbildung zunehmend gefordert, aktuelle Forschungserkenntnisse zu transformativen Technologien an bereits Berufstätige weiterzugeben, um so die am Arbeitsmarkt wachsende personelle Lücke von Hochschulabsolvent*innen mit digitalen Kompetenzen zu schließen. Erfahrenen Berufstätigen wird durch systematische Kompetenzvermittlung zugleich eine aktive und mitgestaltende Teilhabe am digitalen Veränderungsprozess ermöglicht bzw. erleichtert.

WIE – Lehr-Lernformen, Formate, Szenarien und Medien

Die HAW Hamburg strebt den Aufbau zunehmend digital unterstützter Weiterbildungsangebote an:

Zeitlich kürzere und thematisch fokussierte Angebote mit anerkannten Kompetenz-Zertifikaten sowie flexible Formate wie Blended Learning mit unterstützenden mobilen Lernapplikationen erleichtern vielen Studierenden die Vereinbarkeit von Weiterbildung, Beruf und Familie. Für die HAW Hamburg lassen sich durch Angebote der digitalen Wissensvermittlung wiederum neue Zielgruppen erschließen. Zudem ist die didaktische und technische Aufbereitung von digitalen Lehr-Lernmaterialien auf digitalen Plattformen sowohl als Dienstleistung für die Lehrenden als auch als professionelles Angebot für die Teilnehmenden eine zukunftsweisende Aufgabe, die in enger Abstimmung mit bestehenden Prozessen der Hochschule erfolgt. In der Weiterbildung ist eine bedarfsorientierte Koppelung von digitalen Weiterbildungsumgebungen und Präsenzformaten von besonderer Bedeutung, da berufsbegleitend Studierende in der Regel großen Wert auf den persönlichen Austausch mit Lehrenden und anderen Studierenden in ähnlichen Tätigkeitsbereichen legen.

Grundlage für die Digitalisierung der Weiterbildung ist die strategische Neuausrichtung und die Schaffung einer eigenständigen Organisationseinheit als „Campus Weiterbildung“. Die zentrale Einheit soll künftig als Dienstleister für die Fakultäten und Departments die operative Verantwortung für die Organisation, die Bewerbung und die Durchführung von Weiterbildungsangeboten haben und auch fakultätsübergreifende Programme im Sinne der öffentlichen Wissenschaft entwickeln. Die inhaltliche Verantwortung der wissenschaftlichen Weiterbildung (Curriculum und Lehre) bleibt dezentral bei den Departments und ihren Fakultäten verankert.

Praktisch wird der Fokus in der Weiterbildung zunächst auf der Neuausrichtung des Bereichs (Campus Weiterbildung) liegen. Ab 2020 sollen die zwei oben aufgeführten Bereiche von Digitalisierung für die strategische

Programm- und Formatentwicklung geprüft, priorisiert und dann mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet und aufgebaut werden.

DIGITALISIERUNG IN DER VERWALTUNG

Die Verwaltung an der HAW Hamburg kann von den Möglichkeiten der Digitalisierung profitieren, da sie großes Potenzial für mehr Transparenz, Prozessoptimierung, Effizienzsteigerung und Entlastung von Mitarbeitenden und internen Kund*innen bietet.

Der Fokus der Digitalisierung in der Hochschulverwaltung der HAW Hamburg liegt nicht in der reinen Automatisierung von Prozessen und dem Einsatz von IT, sondern auf der sinnhaften Nutzung von Digitalisierungsmöglichkeiten orientiert an den spezifischen Hochschulstrukturen, dem Nutzen und der Alltagspraxis der Hochschulmitglieder. Die dabei entstehenden Transformationsprozesse stellen hohe Anforderungen an alle Mitarbeitenden sowie an Datenschutz und IT-Sicherheit. Der kontinuierlichen Kommunikation über laufende Maßnahmen und deren Mehrwert / Bedeutung sowie der Befähigung von Mitarbeitenden und einer strategischen Personalentwicklung kommen deshalb besondere Bedeutung zu.

Die HAW Hamburg möchte daher insbesondere hochschulinterne Abläufe und kundenintensive Verwaltungsprozesse optimieren und sinnvoll digitalisieren. Da die Bestandsaufnahme zeigte, dass die Verwaltungsprozesse der Studierendenverwaltung und Studienplanung bereits weitestgehend digital ablaufen (HIS GX, HISi-nOne, HELIOS), liegt die Priorität auf hochschulinternen Abläufen und kundenintensiven Verwaltungsprozessen, die die Wissenschaftler*innen und die Mitarbeitenden gleichermaßen tangieren und bei denen eine hohe Nachfrage besteht. Dies dürften insbesondere Prozesse des Personalservice sein, sekundär von Finanzthemen (FR) und Räumlichkeiten (FM).

Basierend auf den skizzierten Überlegungen verfolgt die HAW Hamburg folgende strategische Ziele für die Digitalisierung in der Verwaltung:

1. Anwendungs- bzw. Applikationsinfrastruktur

In 2019 und 2020 gilt es an der HAW Hamburg hochschulweite IT-Verfahren für die Digitalisierung der Prozesse in der Verwaltung vorzubereiten und einzuführen. Diese dienen der Schaffung einer grundlegenden Anwendungs- bzw. Applikationsinfrastruktur, auf Basis derer weitere Lösungen umgesetzt werden können.

2. Einzellösungen

Darüber hinaus verfolgt die HAW Hamburg die Umsetzung von Prozessoptimierung und IT-Einzellösungen, die in hoch frequentierten Bereichen eine Entlastung herbeiführen und die notwendigen Schnittstellen für die Verknüpfung mit anderen Systemen ermöglichen.

3. Personal- und Organisationsentwicklung

Da Digitalisierung (z. B. durch Prozessoptimierung und digitale Workflows) auch den Wandel von Organisationsstrukturen, Abläufen, und Kultur erfasst sowie veränderte Anforderungen an die Mitarbeitenden stellt, widmet sich die HAW Hamburg der Personal- und Organisationsentwicklung in besonderer Weise. Sie will u. a. durch nachhaltige Kommunikation und Weiterbildung der Mitarbeitenden akzeptable Veränderungsprozesse sicherstellen, die in Form und Geschwindigkeit allen Hochschulangehörigen eine aktive Mitgestaltung des Wandels ermöglichen.

Die Umsetzung der Digitalisierung in der Verwaltung ist in Anbetracht der hohen Anforderungen an alle Beteiligten auf fünf Jahre angelegt. Dazu wurde im ersten Schritt im Sommersemester 2019 ein Konzept vorgelegt, das die Voraussetzungen für die Einführung von neuen IT-basierten Arbeitsprozessen in der Verwaltung analysiert, die Arbeitsplanung für 2019/2020 konkretisiert und einen Ausblick auf anschließende Projekte bietet.



DIGITALE INFRASTRUKTUR UND GRUNDLEGENDE IT-SERVICES

Lehre, Lernen, Studieren, Forschen und Verwalten brauchen eine moderne leistungsfähige IT-Infrastruktur und einen entsprechenden Support. An der HAW Hamburg existiert bereits eine ausgebaute IT-Infrastruktur mit einer Netzverfügbarkeit und zahlreichen Services des Informationstechnik Service Center (ITSC).

Für eine nachhaltige Digitalisierung ist die Weiterentwicklung der IT-Landschaft aber unerlässlich, denn mit den veränderten Anforderungen an die IT-Systeme steigt auch die Nachfrage nach Rechenleistung, weiterer IT-Infrastruktur und Support – das haben die interne Analyse und auch das externe IT-Gutachten deutlich werden lassen.

Basierend auf den Ergebnissen der internen und externen Analyse der IT-Infrastruktur und IT-Governance verfolgt die HAW Hamburg folgende strategische Ziele:

1. Neuausrichtung / Weiterentwicklung ITSC

Das Informationstechnik Service Center (ITSC) wird personell, organisatorisch sowie technisch weiterentwickelt bzw. neu ausgerichtet, da die Anforderungen an zentrale IT-Dienstleistungen massiv gestiegen sind und eine effektive Umsetzung der Digitalisierungsstrategie nur auf diese Weise erreichbar ist.

2. IT-Governance

Fundierte und strategisch sinnvolle Entscheidungen können im IT-Bereich nur getroffen werden, wenn klare und effiziente Entscheidungskompetenzen definiert sind. Deshalb wird die IT-Governance an der HAW Hamburg optimiert.

3. IT-Strukturen

Um auf die veränderten Bedürfnisse und Anforderungen der Hochschulmitglieder zu reagieren, werden die technischen und organisatorischen IT-Strukturen und IT-Prozesse in der gesamten Hochschule an die aktuellen Anforderungen in Lehre, Lernen, Studium, Forschung, Verwaltung und Weiterbildung angepasst.

4. Informations-sicherheits-management

Um die vielfältigen Sicherheitsmaßnahmen und Policies zu systematisieren und zu dokumentieren strebt die HAW Hamburg die Entwicklung eines Informationssicherheitsmanagementsystems an.

Zur Umsetzung werden die Empfehlungen des IT-Gutachtens in entsprechenden Gremien diskutiert und Maßnahmen zu deren Umsetzung unter breiter Beteiligung IT-relevanter Akteure der HAW Hamburg konzipiert. Aufgrund der hohen Priorität der oben genannten Ziele wird die Umsetzung zeitnah erfolgen. Zunächst erfolgt eine Konzeptionsphase in der sechs Arbeitsgruppen konkrete Umsetzungspläne zu den oben dargestellten Zielen erarbeiten.

2.2 GESTALTUNGSFELD 2: DISKURS IM DIGITALEN WANDEL – DIALOG MIT UND FÜR DIE ÖFFENTLICHKEIT

Als aktiv gestaltende Kompetenz- und Dialogpartnerin misst die HAW Hamburg dem Austausch und Diskurs zu Themen und Fragen des digitalen Wandels besondere Bedeutung zu. Deshalb zielt das zweite Gestaltungsfeld zur Unterstützung des digitalen Kulturwandels auf die Stärkung und Weiterentwicklung des hochschulinternen, interdisziplinären Dialogs und des Dialogs mit der Öffentlichkeit ab. Dazu entwickelt die HAW Hamburg permanente Austauschplattformen. Das Gestaltungsfeld umfasst folglich zwei Dimensionen des Diskurses im digitalen Wandel:



Abb. 5
Dimensionen der Digitalisierung im Gestaltungsfeld Diskurs im digitalen Wandel

Das Gestaltungsfeld baut auf der internen Weiterentwicklung der HAW Hamburg auf (siehe 2.1). Es wird mit dem ersten Gestaltungsfeld verzahnt und gefördert, indem das erste Gestaltungsfeld wichtige Voraussetzungen für den Dialog mit der Öffentlichkeit schafft.

Die Analyse zeigte, dass die HAW Hamburg über eine breite Expertise zur Digitalisierung verfügt, die im Rahmen zahlreicher klassischer Veranstaltungsformate wie Ringvorlesungen, Tagungen, etc. zum Ausdruck gebracht wird. Um die Digitalisierungskompetenzen der HAW Hamburg nach innen und außen zu stärken, werden zukünftig innovative öffentlichkeitswirksame Formate entwickelt und erprobt.

Mit der Öffnung nach außen und dem aktiv gesuchten Dialog mit der Öffentlichkeit stellt sich die HAW Hamburg mit dieser Expertise einem weitgefächerten Diskurs, nimmt Anforderungen, Bedenken, Erfahrungen und Fragen zum digitalen Wandel auf, diskutiert und erforscht diese und gibt Antworten. Sie wird damit in dialogorientierter Weise ihrer gesellschaftlichen Verantwortung als Bildungsinstitution, ihrem Bildungsauftrag und ihrem Anspruch als aktive Gestalterin des digitalen Wandels gerecht und trägt zum digitalen Kulturwandel bei.

Dazu verfolgt die HAW Hamburg in diesem Gestaltungsfeld folgende strategische Ziele:

1. Sichtbarmachung und Stärkung

Da die HAW Hamburg bereits über verschiedene etablierte Aktivitäten im Bereich Digitalisierung in den Fakultäten und Departments verfügt, strebt die Hochschule an, diese sichtbar(er) zu machen und zu stärken, um zur Bündelung von Expertisen, Vernetzung von Akteuren und mehr interdisziplinärem Austausch beizutragen.

2. Dialog- und Beteiligungsformate

Neben den etablierten Aktivitäten und Formaten sowie der verbesserten Sichtbarmachung entwickelt die HAW Hamburg neue (fakultätsübergreifende) Dialog- und Beteiligungsformate.

3. Öffentlichkeitswirksame Maßnahmen

Um die Auseinandersetzung mit Themen der Digitalisierung zu fördern werden gut funktionierende Dialogformate mit der Öffentlichkeit gestärkt sowie durch neue öffentlichkeitswirksame Formate zur Auseinandersetzung mit Chancen und Risiken der Digitalisierung ergänzt.

Um diese Ziele zu erreichen, wird auf der Grundlage der bestehenden Expertise sowie in Orientierung an den von Hochschulmitgliedern geäußerten Bedarfen, den zentralen Entwicklungslinien und Zielen im Bereich Digitalisierung ein Konzept zu möglichen öffentlichkeitswirksamen Dialogformaten entwickelt und erprobt. Die Möglichkeiten reichen von redaktionellen Formaten (z. B. Online-Serie) über Diskussions- und Erklärformate (z. B. populärwissenschaftliche Vorträge) bis hin zu besonderen Aktivierungsformaten (z. B. durch die Verzahnung von online- und offline-Dialogen). Hierzu werden konkrete Förder- und Unterstützungsmaßnahmen vorgesehen, die in enger Abstimmung mit der Presse- und Kommunikationsabteilung der HAW Hamburg umgesetzt und unterstützt werden.

2.3 GESTALTUNGSFELD 3: VERNETZUNG IM DIGITALEN WANDEL – REGIONAL, NATIONAL UND INTERNATIONAL

Als Hochschule, die sich der Open Science als Beitrag zur gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung verschrieben hat, avisiert die HAW Hamburg, die Vernetzung und den Wissens-/Kompetenz-Transfer im digitalen Wandel voranzutreiben.

Als Ansprechpartnerin bringt die HAW Hamburg ihre Expertise zu Fragen und Themen der Digitalisierung noch stärker als bisher in die Gesellschaft, die Wirtschaft und die Politik ein. Sie entwickelt gemeinsam mit Kooperationspartnern aus diesen Bereichen Lösungen für Herausforderungen des digitalen Wandels und setzt mit ihrem Know-how Impulse für Innovationen.

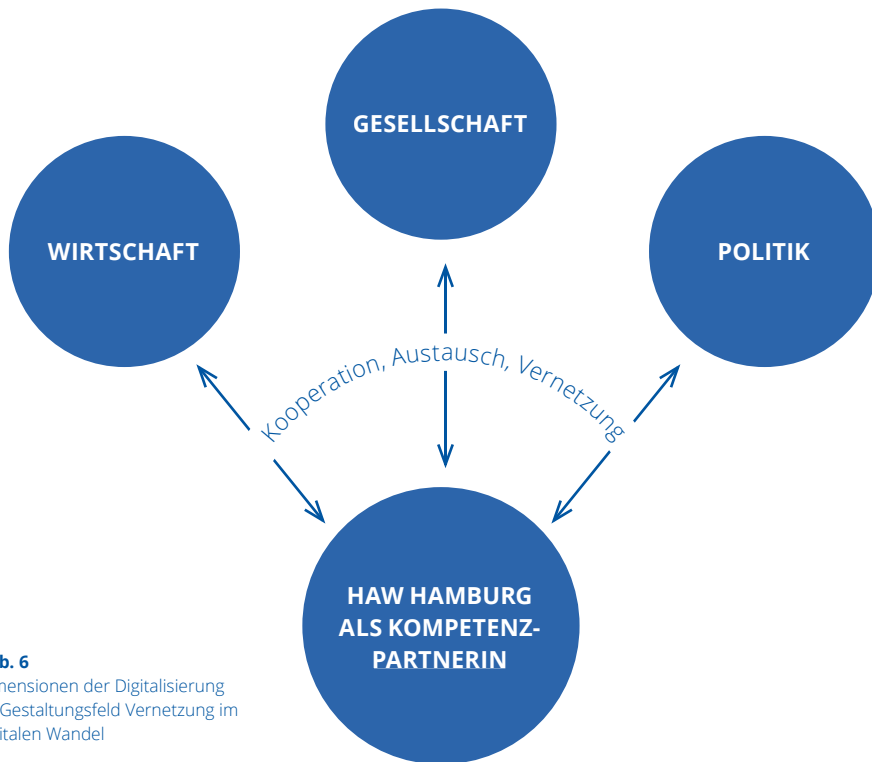


Abb. 6
Dimensionen der Digitalisierung
im Gestaltungsfeld Vernetzung im
digitalen Wandel

Aufbauend auf dem ersten und zweiten Gestaltungsfeld trägt das dritte Gestaltungsfeld im Sinne der Third Mission – des Bildungs- und Innovationsauftrages der Hochschule dazu bei, als HAW Hamburg nachhaltige Lösungen für die gesellschaftlichen Herausforderungen in der Gegenwart und der Zukunft zu entwickeln und damit auf eine globale Herausforderung zu reagieren und zu globalen Zielen beizutragen wie sie u. a. in der Agenda 2030 / Sustainable Development Goals (SDGs) sichtbar werden.

Deshalb werden ausgehend von den konkreten aus der digitalen Transformation entstehenden Bedarfen der Gesellschaft, Wirtschaft und Politik bestehende Kooperationen der HAW Hamburg ausgebaut und neue Kooperationen aufgebaut. In gemeinsamen bedarfsgerechten Kooperationsprojekten, bspw. mit Behörden, Unternehmen oder Verbänden, sollen gemeinsam Lösungen für Herausforderungen der Digitalisierung erarbeitet werden. Dazu verfolgt die HAW Hamburg in diesem Gestaltungsfeld folgende strategische Ziele:

1. Erhebung, Sichtbar- machung, Stärkung von Kooperationen

Die HAW Hamburg verfügt bereits über etablierte Kooperationen im Bereich Digitalisierung. Diese Kooperationen mit verschiedenen Akteursgruppen und in verschiedenen Bereichen werden systematisch erhoben und abgebildet, um die vorhandenen Expertisen herauszustellen, bestehende Kooperationen und Netzwerke zu stärken und neue Kooperations- und Netzwerkmöglichkeiten zu identifizieren. Die Hochschule strebt zudem an, die etablierten Kooperationen sichtbar(er) zu machen und zu stärken.

2. Aufbau Vernetzungs- projekte

Neben den etablierten Kooperationen werden basierend auf der systematischen Erhebung neue bedarfsgerechte Vernetzungsprojekte in der Metropolregion Hamburg und darüber hinaus aufgebaut.

3. Sichtbarkeit als Kompetenzpartnerin

Die HAW Hamburg strebt zudem die Erhöhung der Sichtbarkeit der HAW Hamburg als Kompetenzpartnerin durch die vernetzte Zusammenarbeit mit den wichtigen Stakeholdern in der Stadt und darüber hinaus an.

Um diese Ziele zu erreichen, sollen nach der Erhebung der Kooperationen und Netzwerke konkrete Förder- und Unterstützungsmaßnahmen für die bestehenden Kooperationen und für die neuen vernetzten Partnerschaften entwickelt werden.

3. ORGANISATION UND UMSETZUNG

Die Umsetzung dieser Digitalisierungsstrategie erfordert eine zentrale und zielgerichtete Koordination von Strukturen, Prozessen und Aktivitäten. Dies erfolgt an der HAW Hamburg durch das Präsidium im Allgemeinen und im Besonderen durch die Vizepräsidentin für Digitalisierung. Das Präsidium gestaltet die Rahmenbedingungen, antizipiert Weiterentwicklungen, wirkt bei der Gestaltung und Festlegung von Zielen auf unterschiedlichen Ebenen mit, schafft Anreizstrukturen und fördert Offenheit und Unterstützung für diese Prozesse.

Da diese Transformationsprozesse eine Veränderung der täglichen Arbeit aller Hochschulangehörigen mit sich bringen, erfolgt die Vorbereitung und Durchführung von Digitalisierungsmaßnahmen in enger Abstimmung mit den Hochschulmitgliedern als Nutzer*innen sowie den in der Strategie angesprochenen Bereichen (Lehre, Studium, Forschung, Weiterbildung und Verwaltung), mit den Beauftragten (u. a. Gleichstellung) und den Vertretungen (u. a. Studierenden- und Personalvertretung). Top-Down- und Bottom-Up-Prozesse werden kombiniert, um die Verzahnung der Entwicklungen und Kompetenzen in den Fokus zu stellen, Synergieeffekte zu schaffen und Redundanzen zu vermeiden.

Für die Umsetzung der Strategie nutzt die HAW Hamburg das vorhandene Know-how und die weitreichenden Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden. Die hohe Anzahl an Expert*innen im Bereich Digitalisierung schafft das Potenzial, die Rolle der HAW Hamburg als innovative Treiberin des digitalen Wandels auszubauen und zu festigen. Um diese vorhandenen Kompetenzen optimal zu nutzen, stehen dem Präsidium u. a. ein Digitalisierungsbeirat, bestehend aus rund 20 Vertreter*innen aller Fakultäten sowie relevanter Organisationseinheiten bei der Umsetzung beratend zur Seite.

Mit der inhaltlichen Abstimmung der Digitalisierungsstrategie in den Hochschulgremien (Digitalisierungsbeirat, Hochschulleitung, HAW-Leitungsrunde, Fakultätsräte und Hochschulrat) und ihrer Beratung durch den Hochschulsenat erfolgt die schrittweise Ableitung von Maßnahmen, Projekten und Aktivitäten. Dazu werden die Finanzierungs- und Ressourcenausstattung der verschiedenen Vorhaben ermittelt, Kompetenzen zugewiesen und Verantwortlichkeiten festgelegt sowie konkrete Maßnahmenpläne und Teilprojekte erarbeitet und umgesetzt.

Entsprechend der dargelegten Logik zur Beziehung der Gestaltungsfelder liegt die Priorität zunächst auf den Entwicklungen im ersten Gestaltungsfeld (Digitalisierung an der HAW Hamburg intern). Die zwei weiteren Gestaltungsfelder werden mit ihrer stärkeren Orientierung nach außen aufbauend auf dem ersten Gestaltungsfeld sukzessive weiterentwickelt und differenziert – insbesondere um Aktivitäten zu bündeln, Synergien zu fördern sowie der Hochschule und ihren Mitgliedern mit unterschiedlichen Tempi gerecht zu werden.

Die Umsetzung dieser Strategie erfolgt unter der Prämisse der Agilität. Diese steht für die Fähigkeit, flexibel, antizipativ und initiativ zu agieren, wobei die Verantwortlichen in der Lage sind, mit wenig planbaren Bedingungen umzugehen und eigene Innovationskraft zu entfalten. Für die HAW Hamburg heißt das, die in den einzelnen Fakultäten, Departments und Organisationseinheiten vorhandenen exzellenten Fähigkeiten, Kompetenzen sowie die schon vorhandene Innovationskraft zu vernetzen, zu koordinieren und so zu nutzen, dass sie der gesamten Hochschule und in weiterer Folge der Gesellschaft zugutekommen.

IMPRESSUM

Herausgeber:
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg,
Berliner Tor 5, 20099 Hamburg

Redaktion:
Prof. Dr. Olga Burkova, Vizepräsidentin für
Digitalisierung,
Caroline Kärger, Wissenschaftliche Mitarbeiterin für
Digitalisierung der Vizepräsidentin für Digitalisierung

Gestaltung:
Bettina Schröder Grafik Design, Bettina Schröder,
Raphael Schifferdecker

Illustration:
Amélie Putzar Kommunikationsdesign

© HAW Hamburg, August 2019



**HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE
WISSENSCHAFTEN HAMBURG**
Hamburg University of Applied Sciences
