

Institute of Digital Sciences

Austria

Strategische Grundsätze des IDSA

Orientierungspunkte und Leitlinien für die Ausrichtung, Organisation und die weitere Entwicklung des IDSA

Beschluss des Gründungskonvents vom 15. Juni 2023



1 Präambel

Das vorliegende Dokument entstand in einer aus mehrfacher Hinsicht besonderen Phase der Institution und unter außergewöhnlichen Umständen. Nach dem gesetzlichen Auftrag ist der Gründungskonvent das strategische Organ der neuen Universität in der Gründungsphase und hat unter anderem die Aufgabe „strategische Grundsätze“ für die Institution in dieser Phase festzulegen.

Der Gründungskonvent stellte sich dieser Aufgabe parallel zum Bestellungsprozess der Gründungspräsidentin bzw. des Gründungspräsidenten, **da strategische Eckpunkte unabhängig von konkreten Personen und deren speziellen Fähigkeiten** gelten müssen und für die zeitnahe anstehenden gestalterischen Tätigkeiten der zukünftigen Führungskräfte und Mitarbeitenden in der kommenden Aufbauphase ein gewisses Maß an Rahmensetzung zur Orientierung hilfreich und erforderlich sein wird.

Das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung hat in der Vorbereitungsphase 2020 und 2021 zahlreiche konzeptive Vorarbeiten veranlasst, insbesondere eine Konzeptgruppe eingesetzt, die einen richtungsweisenden Endbericht vorgelegt hat. Bislang haben alle Vorarbeiten aber nur Empfehlungscharakter und sind letztlich rechtlich unverbindlich für die zukünftigen Gestalterinnen und Gestalter dieser Universität. Den hier vorliegenden „Strategischen Grundsätzen“ kommt damit auch die Funktion zu, **herauszuarbeiten, welche konzeptiven Elemente aus den Vorbereitungsphasen als verbindlich anzusehen sind**, wobei natürlich auch andere Inhalte wichtige Funktionen als Gestaltungsgrundlage im Entwicklungsprozess haben können.

Der Gesetzgeber gibt dabei selbst einen zentralen, richtungsweisenden Orientierungspunkt für die Ausrichtung der neuen Universität vor: Aufbauend auf den Grundsätzen, die der Gesetzgeber in den §§ 2 und 3 beschreibt, hat die Universität „Strukturen zu entwickeln, die den besonderen Herausforderungen der thematischen Ausrichtung der Universität (§ 2) Rechnung tragen und der Weiterentwicklung des österreichischen Hochschulwesens dienen.“ (§ 3 Abs. 4). Damit artikuliert der Gesetzgeber nach Ansicht des Gründungskonvents deutlich den **Modellcharakter, die IDSA für das österreichische Hochschulsystem** entfalten soll.

Vor dem Hintergrund dieser Umstände verfolgt der Gründungskonvent **mit dem vorliegenden Dokument eine spezielle Zielsetzung**: Ohne die strategische Handlungsspielräume der Gründungspräsidentin bzw. des Gründungspräsidenten unangemessen einschränken zu wollen, sollen mit dem besonderen Blick auf den Modellcharakter der Institution wesentliche **Orientierungspunkte und Leitlinien** für die Ausrichtung, die Organisation und die weitere Entwicklung des IDSA festgelegt werden, **innerhalb derer sich die Organisation bei ihrem weiteren Entwicklungsprozess bewegen** soll.

Dabei ist es den Mitgliedern des Gründungskonvents ein besonderes Anliegen, alle im weiteren Entwicklungsprozess **handelnden Personen zu ermutigen**, den Weg als Modellinstitution mit deutlichen Akzenten zu beschreiten und sich nicht davor zu scheuen, die Grenzen bestehender Traditionen zu überschreiten und Neuland zu betreten. In Anlehnung an die Empfehlung des deutschen Wissenschaftsrates zur Gründung der TU Nürnberg

(UTN) soll IDSA „als neue Universität **alle Chancen einer zeitgemäßen Neugründung nutzen** und sowohl inhaltlich als auch organisatorisch neue Strukturen etablieren und neue Wege gehen“. Dabei kann IDSA „der Erprobung einer Reihe von hochschul- und wissenschaftspolitischen Elementen dienen und auf lange Sicht Modellcharakter für das österreichische Hochschulsystem entfalten“.

Das vorliegende Dokument versteht sich als **ein das Gesetz umsetzendes und dessen Inhalte ergänzendes Element**. Daher werden die durch das Gesetz festgelegten Grundsätze (§§ 2 und 3) nicht wiederholt.

In der **Form der Darstellung** bekennt sich der Gründungskonvent zur Kompaktheit und möchte sich auf wenige, aber deutlich skizzierte Leitideen beschränken.

Wilfried Eichlseder

Martin Hitz

Dieter Kranzlmüller

Claudia von der Linden

Christopher Lindinger

Johanna Pirker

Christina Rami-Mark

Katja Schechtner

Wolfgang Steiner

2 Orientierungspunkte und Leitlinien für die inhaltlich-strategische Ausrichtung

Schwerpunkt und Ausrichtung: „Digitale Transformation“

- IDSA ist keine klassische, nach Disziplinen strukturierte technische Universität, sondern soll sich als missionsorientierte Universität „sui generis“ mit eigenständigem, unverwechselbarem Profil positionieren.
- „Mission“ des IDSA ist es, durch richtungsweisende wissenschaftliche Vorgangsweisen neue Pfade auf dem Weg der digitalen Transformation in ihrer Verbindung mit anderen gesellschaftlichen Transformationsprozessen zu erschließen, die zu einem menschenzentrierten gesellschaftlichen Fortschritt, einer nachhaltigen und resilienten Wirtschaft führen. IDSA soll als Institution international wahrgenommen werden, die substantielle Beiträge zur Entstehung neuer wissenschaftlicher Disziplinen leistet und zeigt, dass auch in Europa exzellente Wissenschaft systematisch in rentable Produkte und Dienstleistungen sowie soziale Innovationen transformiert werden kann.
- Digitale Transformation umfasst mehr als „Digitalisierung“ und geht über die klassischen technischen Inhalte der Informatik weit hinaus. IDSA soll daher den Anspruch „Beyond Informatics“ stellen und sich vor allem durch das besondere Kompetenzprofil ihrer Absolventinnen und Absolventen von anderen Anbietern tertiärer Bildung unterscheiden.
- Ihre zukünftigen „Areas of Expertise“ sind Methoden und Wissensgebiete, die das Potenzial haben, substantielle Beiträge leisten zu können, um die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen im Kontext der digitalen Transformation von Wirtschaft, Industrie und Gesellschaft erfolgreich und nachhaltig zu bewältigen.
- IDSA soll dabei die traditionellen disziplinären Grenzen überwinden, unterschiedlichstes Fachwissen und Expertisen neu bündeln, sich auf die Erforschung disziplinenübergreifender Lösungsansätze konzentrieren und damit einen exceptionellen Beitrag zu einem international sichtbaren Innovationsstandort Österreich leisten. Dabei können auch künstlerische

Disziplinen bedeutende Beiträge leisten und im Gegenzug IDSA-Forschungsergebnisse transformative Auswirkungen auf Kunst und Kultur entfalten.

Die Absolventinnen und Absolventen: Expertinnen und Experten mit 21 Century Skills, die die digitalte Transformation von Wirtschaft, Industrie und Gesellschaft effektiv gestalten können

- IDSA soll für eine von AI, autonom agierenden Systemen und Robotik geprägte Epoche Expertinnen und Experten mit einem tiefen Verständnis für digitale Transformation, dem Zusammenwirken verschiedener relevanter Fachbereiche und einer gesellschaftlichen Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit hervorbringen.
- IDSA-Absolventinnen und -Absolventen werden in ihrem Umfeld führende digitale Expertinnen und Experten oder Unternehmerinnen und Unternehmer sein, sollen dabei eine generalistische Gesamtsicht auf Digitalisierung und Transformationsprozesse einbringen, mit Spezialistinnen und Spezialisten zusammenarbeiten und dabei auf eine Vielzahl von Themen, Expertisen und Methoden zurückgreifen. Ihre wesentliche Kernkompetenz wird es sein, diese Elemente lösungsorientiert zu verknüpfen und dabei bisher ungedachte Verknüpfungen zwischen bekannten und neuen Handlungs- und Wissensfeldern herzustellen.
- In diesem Sinn soll IDSA dafür bekannt sein, Bildung neu zu denken und eine ausgewogene Balance zwischen fundierten technologischen Fähigkeiten zur Beurteilung eines Aufgabenkontextes sowie Kompetenzen wie Complex Problem Solving, Critical Thinking, Creativity, Selbst- und Projektmanagement und Führungskompetenzen zu vermitteln
- Bildungsziel von IDSA wird es sein, Employability nicht nur für die heutigen, sondern vor allem für zukünftige Berufsbilder herzustellen, für die eine immer größere Anzahl von Methoden, Technologien, Instrumenten und neuen Wissensgebieten zur Verfügung stehen werden.
- Mit diesem besonderen Bildungsprofil soll IDSA-Studierende ansprechen, die sich für die Auswirkungen von Technik und ihre Wechselwirkung mit der Gesellschaft sowie Wirtschaft und Industrie interessieren. In Ergänzung zu bestehenden Universitäten soll IDSA insbesondere sowohl für

Studierende attraktiv sein, die sich sonst gegen ein rein technisches Studium entscheiden würden, als auch für internationale Studierende.

- Mit besonderer Ambition sollen Wege in Richtung Frauen im Kontext von Technologie und Kreativität erschlossen werden, die positiv überraschen, weil sie über etablierte Instrumente und Formate hinausgehen.

Prinzipien des Lernens und Lehrens: Inquiry Based Learning mit hoher Betreuungsqualität und individuellen Lernpfaden

- IDSA soll sowohl inhaltlich als auch methodisch-didaktisch neue Wege gehen und Methoden anwenden, die geeignet sind, die dargestellten Kompetenzen zu entwickeln und die Digitalisierung im Kern ihrer „DNA“ beinhalten.
- Kompetenzentwicklung erfolgt primär durch forschende, selbstständige Wissenserschließung, bei der Fragestellungen und Aufgaben konsequent am Anfang der Lernerfahrung stehen. Dabei hat projektorientiertes Lernen anhand von Real-Life Fragestellungen einen hohen Stellenwert, wobei die Interaktion mit Praktikern einen wichtigen Teil zum Problem- und Kontextverständnis beitragen soll.
- IDSA-Lehrende verstehen sich primär als Lernprozessbegleiterinnen und -begleiter, die eine hohe Qualität der persönlichen Betreuung gewährleisten, Bildungsinhalte kuratieren und im Rahmen eines individuellen Lernpfades die Wissensaneignung aus internen und externen Lernressourcen unterstützen.
- IDSA strebt an, eine international wahrgenommene Vorreiterstellung beim Betreuungsverhältnis von Studierenden einzunehmen. Voraussetzung ist dabei ein Verhältnis 1 : 5 (Faculty Members als Betreuerinnen und Betreuer zu Studierenden) im Bereich der Masterabschlüsse zu erreichen.
- Vorbildliche digitale Lernumgebungen und -instrumente sowie hybride Lernformate und -settings sind für IDSA eine Selbstverständlichkeit, ermöglichen Wissens- und Kompetenzaufbau State of the Art und verbinden Stärken des analogen und digitalen Lernens zu einem kohärenten Lernerlebnis.

Hohe Begegnungsqualität entwickeln: Außergewöhnliche Talente gewinnen, vernetzen, fordern und fördern

- IDSA soll sich zu einer pulsierenden Plattform für außergewöhnliche Talente entwickeln und als Ort bekannt sein, an dem Menschen mit unterschiedlichsten Hintergründen, Zugängen, Fähigkeiten und Neigungen zusammengebracht werden, die sich in traditionellen Arbeitskontexten kaum begegnen würden, aber durch diese Diversität zusammen neue Lösungsqualitäten entwickeln. Eine hohe Begegnungsqualität und eine in jedem Teilaspekt gelebte internationale Ausrichtung soll Teil der IDSA-„DNA“ sein.
- Die besten Köpfe zu gewinnen soll das primäre Anliegen der IDSA-Personalpolitik und deutlich wichtiger sein, als aufgrund von curricularen Notwendigkeiten einzelne Spezialthemen abzudecken. Lehrinhalte können auch über Kooperationen mit Partneruniversitäten oder über den globalen Markt für digitale Bildungsressourcen und -kooperationen bereitgestellt werden. „Opportunity Hiring“ und Open Calls für Professoren sollen wesentliche Eckpfeiler der Personalpolitik sein.
- Bildung und Forschung sind für IDSA-Faculty Members im Stellenwert gleichwertig. IDSA braucht Forscherinnen und Forscher, Visionärinnen und Visionäre, Brückenbauerinnen und Brückenbauer sowie Gestalterinnen und Gestalter des digitalen Wandels mit einer offenen Geisteshaltung, die sich für Innovationen in der Hochschulbildung und qualitativ hochwertige Didaktik ebenso begeistern wie für international wettbewerbsfähige Spitzenforschung.
- Aufgrund der besonderen Ausrichtung und Ansprüche in Richtung selbstverantwortliches Lernen braucht IDSA Studierende, die sich bewusst für diesen Bildungsweg entscheiden und das Potenzial haben, sich den methodischen und inhaltlichen Herausforderungen zu stellen. Daher soll IDSA durchgängig qualitätssichernde Eignungsfeststellungsverfahren anwenden, um Talente mit hoher Motivation für ihre anspruchsvollen Bildungsangebote zu finden.

3 Orientierungspunkte und Leitlinien für die Organisation und die Struktur

Organisationsmodell: Missionsorientierte, flexible Zusammenarbeit in Netzwerken mit agilen Kooperationsstrukturen

- Auf Ebene der wissenschaftlichen Einheiten soll IDSA eine Struktur entwickeln, die sich nicht an klassischen Disziplinen, sondern an Themen, Herausforderungen oder einzelne Fachbereiche verbindenden Aktionsfeldern orientiert.
- Als besonderes Unterscheidungsmerkmal soll IDSA agile Strukturen entwickeln und hierarchisch flach organisiert sein. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler interagieren missionsorientiert in fluiden Forschungsstrukturen, die bedarfsabhängig konstituiert und, abhängig von ihrem Reifegrad, auch wieder aufgelöst werden können.
- Affinity Groups, Communities of Practice und die Etablierung von abstrakten Curricula fördern Neugier, greifen die Dynamik der Wissensmärkte auf und verhindern Erstarrungen in disziplinären Silos. Auch die Lehre muss übergreifend gedacht werden.
- Gemäß einer breiten und modernen Definition von wissenschaftlicher Exzellenz, gehören der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeitenden auch externe Expertinnen und Experten, Praktikerinnen und Praktiker oder Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger ohne typischen wissenschaftlichen Lebenslauf an.
- Für IDSA-Wissenschaftlerinnen und -Wissenschaftler sollen durch kundenorientierte, effiziente Services und eine digitale administrative Prozesslandschaft größtmögliche Freiräume für wissenschaftliche Tätigkeiten geschaffen werden.
- Bei der Konfiguration der administrativen Organisation sollen möglichst schlanke Strukturen und eigene Ressourcen nur in jenen Bereichen aufgebaut werden, deren interne Besetzung auf Basis der Entwicklungen am Arbeitsmarkt auch langfristig sinnvoll ist. Auch in diesem Bereich soll IDSA die Chancen einer Neugründung nutzen und innovative Wege gehen,

die den wissenschaftlichen Einheiten wirklich nutzen und nicht für zusätzliche Belastungen führen. Dabei sind strategische Partnerschaften und agieren in stabilen Netzwerken anzustreben.

Interorganisatorische Kooperation: Synergien, Vernetzung und strategische Partnerschaften

- IDSA versteht sich als Universität, die als Ergänzung zur bestehenden österreichischen Wissenschaftslandschaft eingerichtet wurde und wird daher über Kooperationen mit anderen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen in das gesamte Wissenschafts- und Innovationssystem eingebettet sein.
- Wissenschaftliche Leistungen in Forschung, Lehre und im Wissens- und Technologietransfer werden in einem lebenden Netzwerk von Partnerinnen und Partnern erbracht, in dem Synergien erschlossen und Expertisen komplementär entwickelt werden.
- Es wird selbstverständlich gelebte Praxis sein, dass die IDSA-Forschungsgruppen mit assoziierten Gruppen anderer wissenschaftlicher Einrichtungen zusammenarbeiten und dass IDSA-Wissenschaftlerinnen und -Wissenschaftler verantwortliche, gestalterische Funktionen in anderen Institutionen übernehmen.
- Generell soll IDSA bereits vorhandene Strukturen, wissenschaftliche Kompetenzen in Lehre und Forschung, Core-Facilities und Instrumente der wissenschaftlichen Partnerinnen und Partner zum gegenseitigen Vorteil aller nutzen.
- Darüber hinaus soll die IDSA-Leitung danach streben, wenige, aber dafür substanzielle und tiefgreifende strategische Partnerschaften einzugehen.

Starke Akzente im Bereich Wissens- und Technologietransfer

- Der Auftrag der Hochschulen, durch Transfer ihrer vorhandenen wissenschaftlichen Potenziale Beiträge zu leisten, die gesellschaftlichen Herausforderungen, Entwicklungsinteressen und Ziele voranzutreiben und damit über die eigene wissenschaftliche Community hinaus nachhaltige gesellschaftliche Wirkungen („Impact“) zu erzielen, ist für IDSA wesensimmanent.

- IDSA wird starke Akzente im Austausch mit Wirtschaft und gesellschaftlichen Stakeholdern setzen, insbesondere missionsorientierte Angebote für lebenslanges Lernen anbieten, sich zu einem Think-Tank für die effektive Gestaltung von Transformationsprozessen entwickeln sowie ein attraktives Inkubatorenumfeld für die Entwicklung von Start-ups bieten.
- Klare, transparente und faire IPR-Richtlinien schaffen ein attraktives und wettbewerbsfähiges Umfeld und die Voraussetzungen für langfristige Kooperationen mit professionellen industriellen Akteurinnen und Akteuren.

Governance und Qualitätssicherung

- IDSA soll klare Leitungs- und Entscheidungsstrukturen implementieren, um Verantwortung identifizierbar und eindeutig zurechenbar zu machen (accountability) und die es ermöglichen, unternehmerisch im Sinne einer „Entrepreneurial University“ zu handeln.
- Führungsspitzen sollen sowohl innerhalb wie von außerhalb der Universität „checks and balances“ ausgesetzt sein und an objektiven Erfolgskriterien gemessen werden. Diversität soll auch im Führungsteam gelebte Praxis sein.
- Die zu entwickelnden KPIs müssen die gesamte Ambition der Universität in Forschung, Lehre und im Wissens- und Technologietransfer umfassen und sowohl internationale Exzellenz in der Forschung und Leistungen in der Bildungsarbeit als auch regionale Transferwirkungen reflektieren. Das interne Incentive-System muss mit den so gesetzten Ansprüchen in Gleichklang stehen.
- Als strategisches Organ der Gesellschaft in der Gründungsphase hat der Gründungskonvent die Entwicklung der Institution zu überwachen und die Gründungspräsidentin bzw. den Gründungspräsidenten bei der Leitung der Institution zu unterstützen. Entscheidungen von grundlegender Bedeutung, wie die Beschlussfassung strategischer Dokumente, der Budgets, und die Besetzungen des Top-Managements sind daher zustimmungspflichtig.
- Das detailliertere Zusammenspiel der Organe und die wesentlichsten Governance-Prozesse sind in der vorläufigen Satzung und im vorläufigen

Organisationsplan festzulegen. Diese können aus Gründen der besseren Handhabbarkeit in Teilen entwickelt und zur Beschlussfassung vorgelegt werden. Jedenfalls sind zeitnahe jene Teile zu entwickeln, die die Bestimmungen über die Ausschreibung und Besetzung von wissenschaftlichen Stellen, die Implementierung eines wissenschaftlichen internationalen Beirates und die Entwicklung, Verhandlung und Beschlussfassung der mehrjährigen strategischen Dokumente (Strategische Mehrjahrespläne und Leistungsvereinbarungen mit dem zuständigen Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung) enthalten.

- Partizipation und gemeinsames Gestalten hat einen hohen Stellenwert und soll im Rahmen des Organisationsplans bzw. der Satzung in einer Art ausgestaltet werden, dass Flexibilität und Agilität der Organisation erhalten bleiben, rasch auf veränderte Rahmenbedingungen reagiert werden kann und ohne Leitungs- und Entscheidungsstrukturen sowie Verantwortungen zu verwässern. Studierende und Mitarbeitende sollen auf allen Ebenen und zu allen Belangen gehört werden, die sie unmittelbar betreffen. Insgesamt soll gegenseitige Wertschätzung als ein wesentlicher kultureller Wert spürbar sein.

4 Orientierungspunkte und Leitlinien für den weiteren Entwicklungsprozess des IDSA

Mutig neue Wege gehen und deutliche Akzente setzen

- Nach dem gesetzlichen Auftrag soll IDSA-Strukturen entwickeln, die den besonderen Herausforderungen der thematischen Ausrichtung der Universität (§ 2) Rechnung tragen und der Weiterentwicklung des österreichischen Hochschulwesens dienen.
- IDSA soll diesen vorgesehenen Weg als Modellinstitution mutig beschreiben, dabei die Potenziale und Chancen einer zeitgemäßen Neugründung nutzen und sich nicht davor scheuen, die Grenzen bestehender Traditionen zu überschreiten und Neuland zu betreten.
- Die gestaltenden Personen sollen inhaltlich, methodisch-didaktisch und auch organisatorisch-strukturell deutliche Akzente setzen und damit Strahlkraft entwickeln. IDSA soll ein deutlich sichtbarer Leuchtturm in der europäischen universitären Landschaft sein.

Erforderliche Prozessqualitäten am Weg zum erfolgreichen Modell

- Der hohe Anspruch, der mit dem Modellcharakter von IDSA verbunden ist, erfordert eine hohe Prozessqualität in der weiteren Vorgangsweise.
- Die Entwicklung des IDSA-Organisationsmodells und der Satzung und des Organisationsplans als zentrale Dokumente soll im Rahmen eines Prozesses gestaltet werden, der von der Gründungspräsidentin bzw. vom Gründungspräsidenten verantwortlich zu führen sein wird, der aber im engen Austausch mit Gründungskonvent schon in der Phase der Entwicklung erfolgen soll.
- Im Rahmen der Entwicklung von Satzung und Organisationsmodell sind Prozesse und Standards für die Entscheidung bei strategisch essenziellen Fragen auszuarbeiten, die sich an den Good-Governance-Practices orientieren und die ein ausbalanciertes Verhältnis von „checks and

balances“ beinhalten müssen, ohne die unternehmerische Verantwortung und Gestaltungsfreiräume der Führungsspitzen unangemessen abzuschwächen. Auch hier sollen die Gestalter des zukünftigen Governance-systems out-of-the-box denken.

- In diesem offenen dialogischen Prozess sollen auch Erfahrungen bei Projekten mit ähnlichen Ambitionen (bspw. UTN) oder internationalen Modelluniversitäten berücksichtigt werden.

Zusammenarbeit der institutionellen Organe im weiteren Prozess

- Im Hinblick auf die weitere Aufbauphase der Institution, die ihre Identität und Spielregeln erst entwickeln muss, sieht sich der Gründungskonvent in einer stärkeren Verantwortung als der eines bloßen Aufsichts- und Kontrollorgans. Insbesondere verstehen die Mitglieder ihre Funktion im Sinne einer begleitenden und reflektiven Unterstützung der Spitzen der Institution und in der Wahrnehmung einer Korrektivfunktion hinsichtlich der Ambition des Gesetzgebers zur Entwicklung einer richtungsweisenden Modelluniversität für den österreichischen Hochschulraum.
- Der Gründungskonvent ist auch weiterhin bereit sich aktiv einzubringen und wird insbesondere seine gesetzlich festgelegte Funktion als Nahtstelle zum Beirat aktiv wahrnehmen, um eine systemische Integration von IDSA in die bestehende österreichische Wissenschaftslandschaft sicherzustellen.
- Hinsichtlich der Kooperations- und Kommunikationsprozesse zwischen der Gründungspräsidentin bzw. dem Gründungspräsidenten und dem Gründungskonvent sind gemeinsam offene Formate zum Austausch und zur Bearbeitung der konzeptiven Herausforderungen zu etablieren, die über klassische Berichts- und Kontrollstrukturen und -formate hinausgehen und die inhaltlich substantielle Austauschprozesse ermöglichen.