



**HERZLICH WILLKOMMEN ZUM 8.
NETZWERKTREFFEN
KONFLIKTMANAGEMENT UND MEDIATION**



Lehren, Lernen und Arbeiten an Hochschulen

Zukunftsaussichten und Erfahrungen durch die Corona-Pandemie

Dr. Maren Lübcke

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.

Vorstellung HIS-HE



- Gründung: 2015 (zuvor seit 1981 Abteilung der HIS GmbH)
- Rechtsform: gemeinnütziger Verein, alle Bundesländer sind Mitglieder
- Bundesweit tätig für alle Hochschulen und Wissenschaftsministerien, z. T. im Ausland
- Zweck: Förderung von Wissenschaft, Forschung, Lehre
- ca. 65 Mitarbeiter:innen, ca. 20 studentische Hilfskräfte

Arbeitsfelder in den HIS-HE-Geschäftsbereichen

Bauliche Hochschulentwicklung

- Flächensteuerung auf Landesebene
- Bedarfsplanung
- Entwicklungsplanung
- Flächenprogramme
- Raumprogramme
- Funktionsprogramme
- Nutzungskonzepte
- Belegungsplanung
- Beurteilung Bestandsflächen
- Kostenrahmen
- Auslastungsuntersuchungen
- Instrumente des Flächenmanagements
- Beratung zum wirtschaftlichen Umgang mit Flächenressourcen

Hochschulinfrastruktur

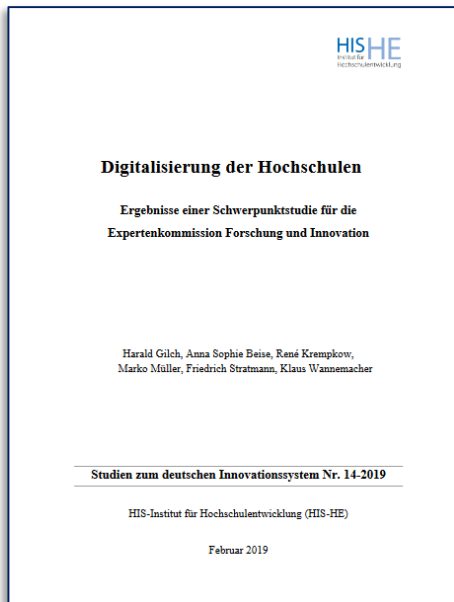
- Liegenschaftsmanagement: Hochschulbauorganisation, Infrastrukturkosten
- Gebäudemanagement: effizienter, nachhaltiger und sicherer Gebäudebetrieb, technische Infrastruktur, Organisation und Personalbedarf
- Nachhaltigkeit, Energie und Umwelt: Klimaschutzkonzepte, EMAS
- Sicherheit und Gesundheitsförderung: Regelung von Verantwortlichkeiten, Ablaufoptimierung

Hochschulmanagement

- Ausgestaltung der Hochschul- und Wissenschaftslandschaft auf Bundes- und Länderebene sowie der einzelnen Hochschulorganisation
- Hochschulberatung zu Profil-/Strategiebildung (übergeordnet, z. B. Leitbildentwicklung sowie spezifisch, z. B. Fakultätsentwicklung)
- Organisationsentwicklung und Change-Management
- Prozessberatung und Benchmark-Verfahren
- Evaluation von Projekten, Programmen, Gesetzen
- Studien und Expertisen für Ministerien, Verbände, Stiftungen etc.

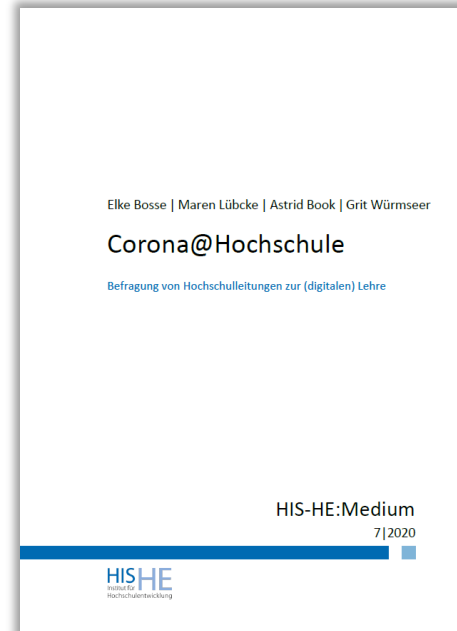
HIS-HE-Untersuchungen zur Umstellung auf digitale Lehre

https://medien.his-he.de/fileadmin/user_upload/Publicationen/Externe_Publikationen/StuDIS_14_2019.pdf



<https://www.tectum-elibrary.de/10.5771/9783828876484/vom-corona-shutdown-zur-blended-university>

<https://medien.his-he.de/publikationen/detail//coronahochschule>



https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_57_Fachbereiche_digitale_Lehre_Corona.pdf

https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_63_Zukunftskonzepte_in_Sicht_Corona_HIS-HE.pdf



Der Status quo bis 2020

- Hoher Stellenwert, niedriger Stand der Digitalisierung

Zukunftskonzepte in Sicht?

- Kurz- und mittelfristige Post-Pandemie-Effekte (2022-2025)

Langfristige Entwicklungen

- Zukunftsmodelle für die Hochschullandschaft (Fokus: 2030)

Handlungsfelder und Thesen

- Bedeutung für das Konfliktmanagement an Hochschulen

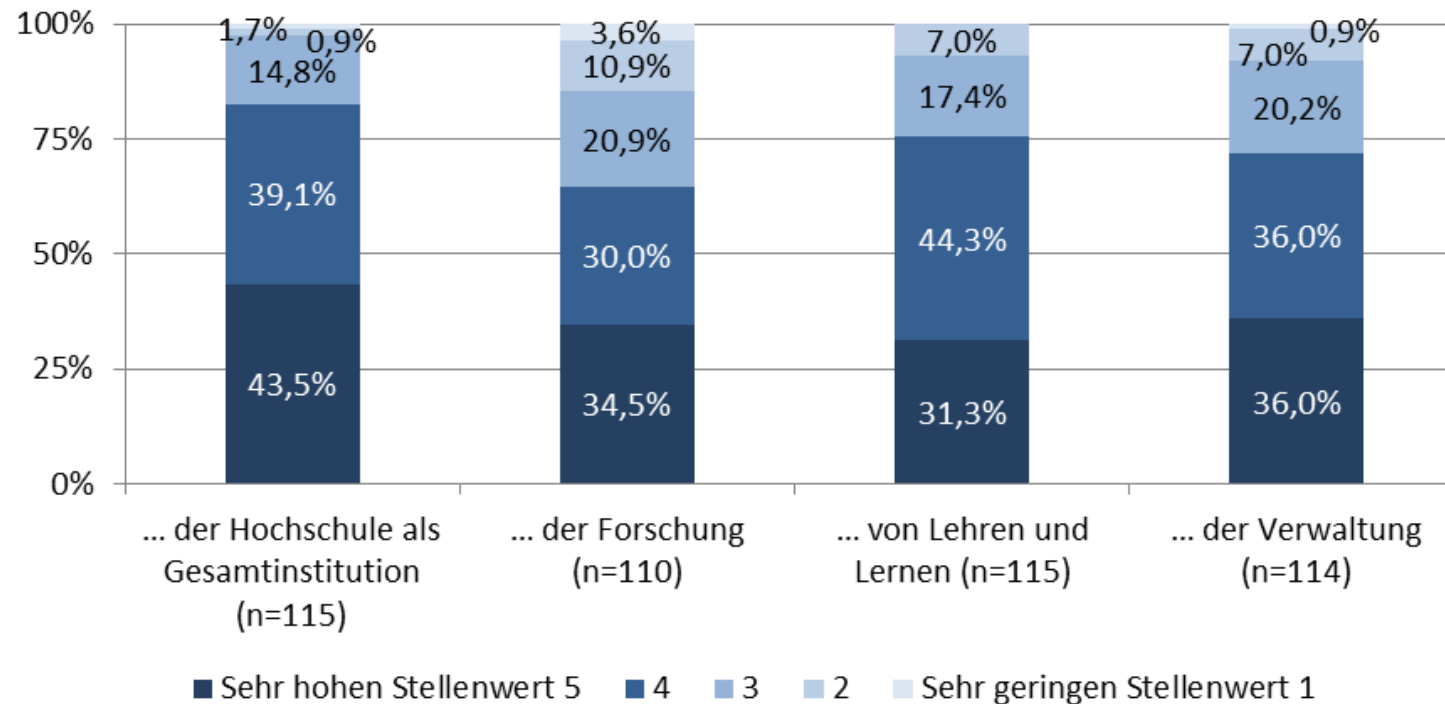
Der Status quo bis 2020

Hoher Stellenwert, niedriger Stand der Digitalisierung

Der Status quo bis 2020: Schwerpunktstudie „Digitalisierung der Hochschulen“ (2019)

Stellenwert und Stand der Digitalisierung

Stellenwert der Digitalisierung nach Bereichen



82,6% der Hochschulen schätzen die Bedeutung der Digitalisierung an der eigenen Hochschule als (sehr) hoch ein. Den Stand der Digitalisierung bewerten die Hochschulleitungen zurückhaltender. Einen (sehr) hohen Stand der Digitalisierung attestieren Hochschulleitungen am ehesten den Bereichen Forschung (34,3%) und Lehren und Lernen (29,3%) an der eigenen Hochschule.

Zukunftskonzepte in Sicht?

Kurz- und mittelfristige Post-Pandemie-Effekte (2022-2025)

Zukunftskonzepte in Sicht?



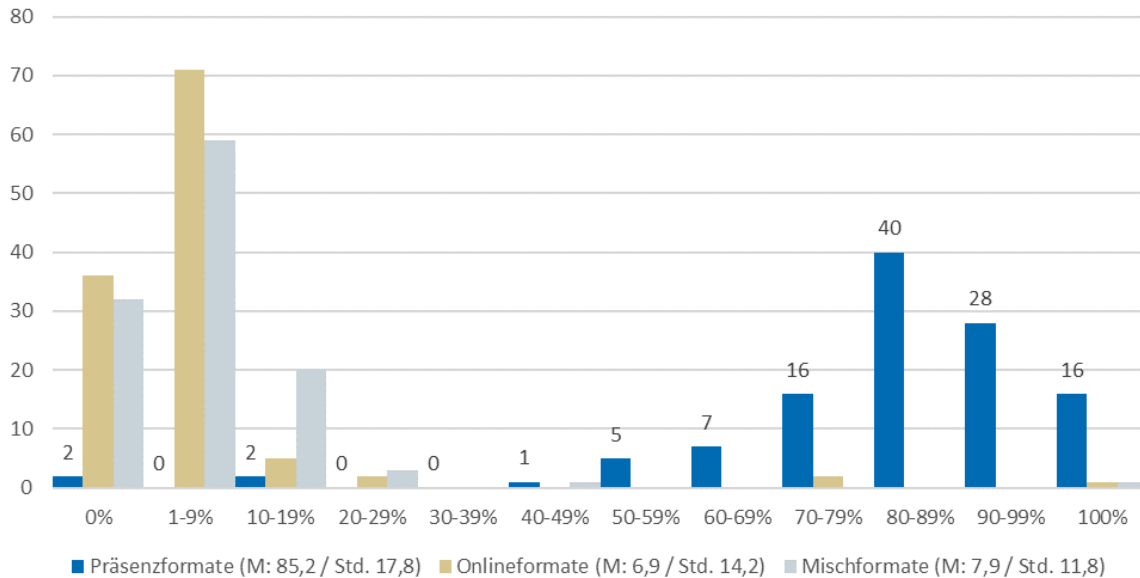
- Online-Befragung unter 418 Präsident:innen und Rektor:innen
- Zeitraum: 30.08.2021 bis zum 24.09.2021
- Rücklauf: 126 Hochschulen (30 %)



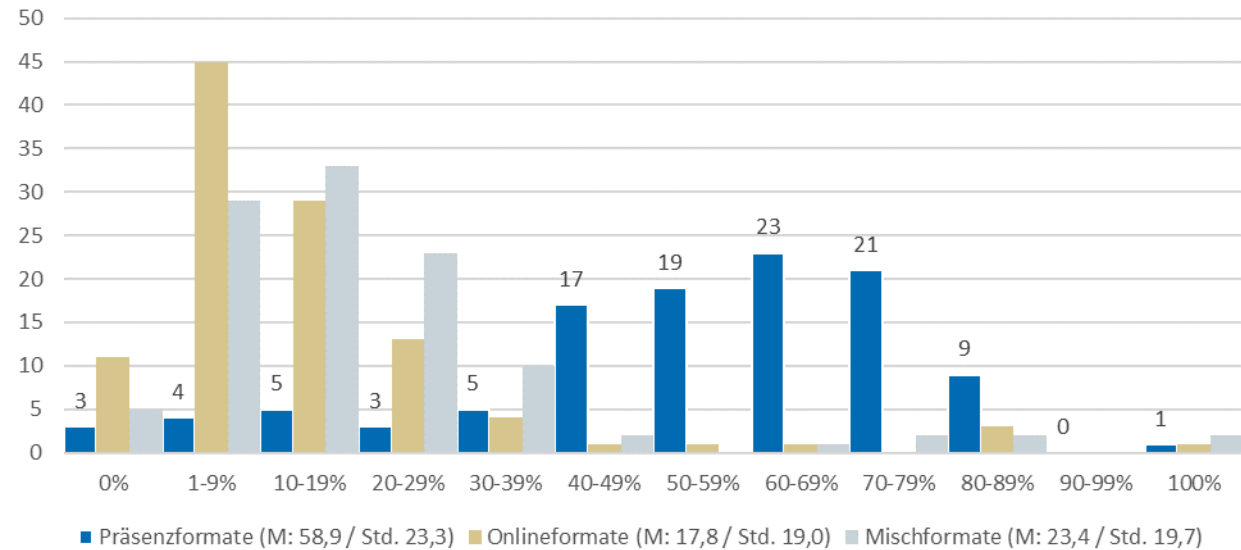
[https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_57_Fachbereiche digitale Lehre Corona.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_57_Fachbereiche_digitale_Lehre_Corona.pdf)

Veränderung in Studium und Lehre

Anzahl an Hochschulen mit jeweiligem Präsenz-, Online-, Mischformateanteil vor der Pandemie



Anzahl an Hochschulen mit jeweiligem Präsenz-, Online-, Mischformateanteil nach der Pandemie



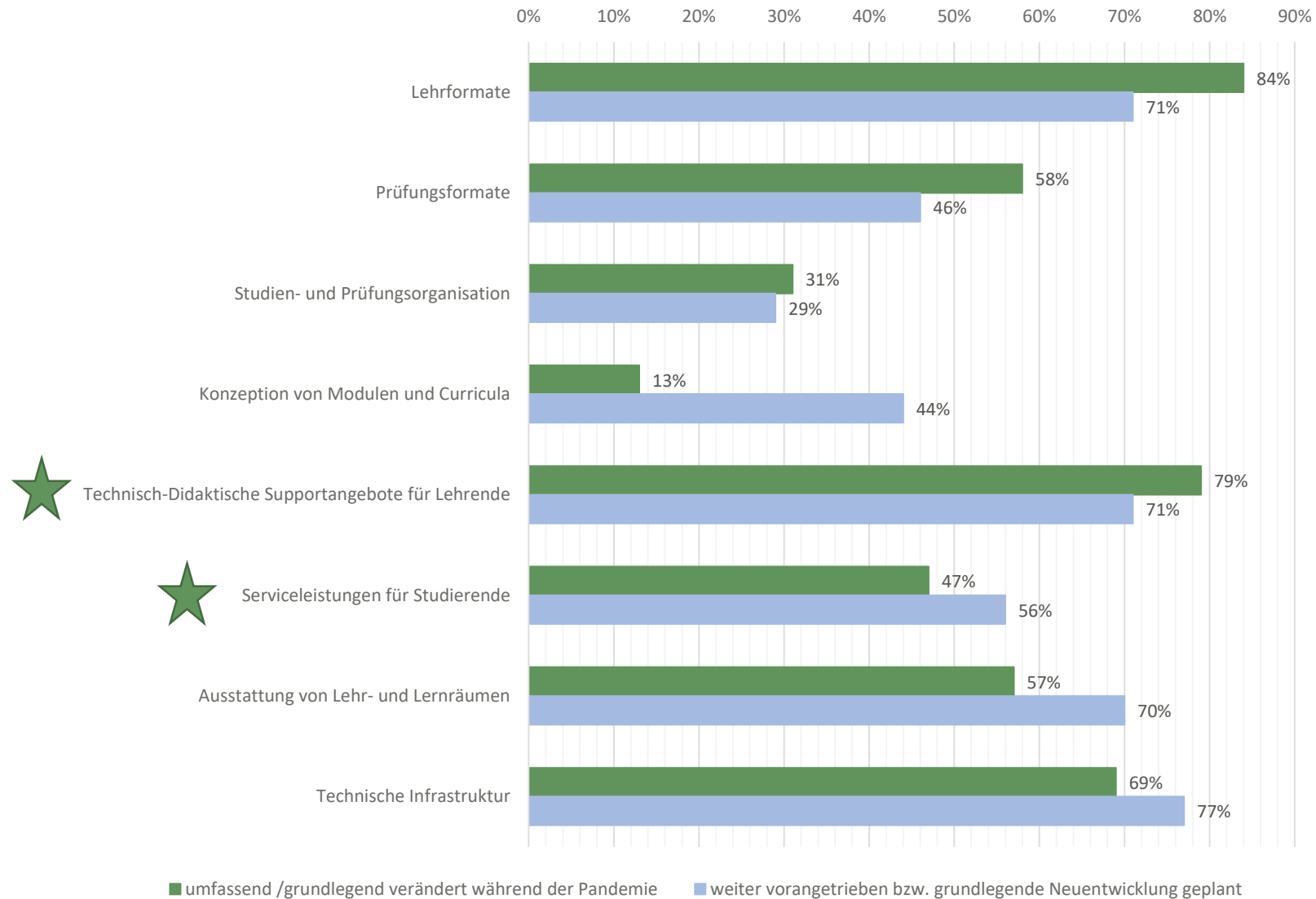
Präsenzlehre:

- Vor der Pandemie durchschnittlich 85,2 %.
- Nach der Pandemie: durchschnittlich 58,9 %
- Delta: durchschnittlich um 26,3 %

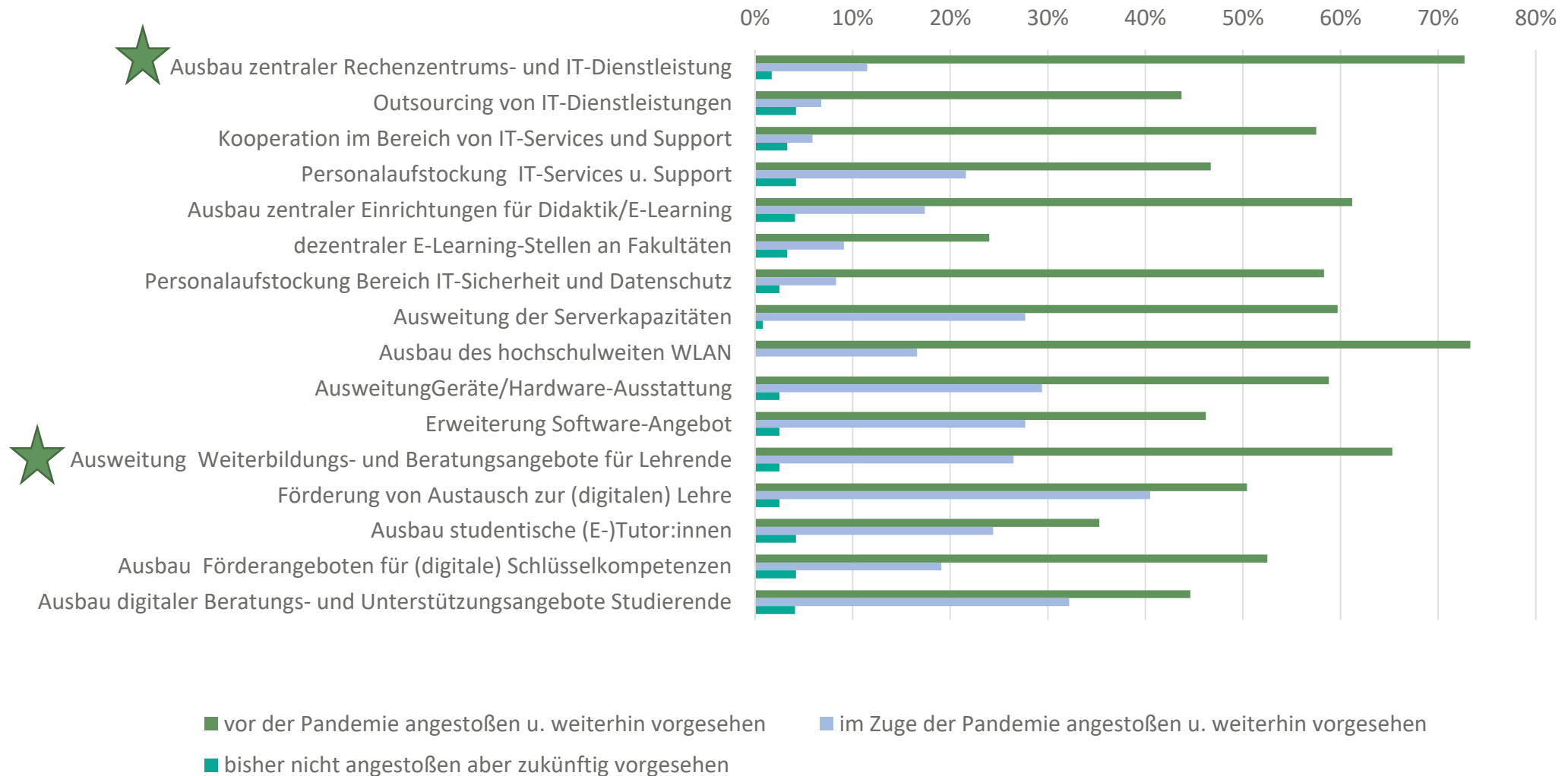
Mischformate: Anteil steigt um 15,5 % und wird zukünftig 23,4 % ausmachen.

Online-Formate: Anteil steigt um 10,9 % und wird zukünftig auf 17,8 % ausmachen.

Veränderung in Studium und Lehre: Handlungsfelder



Entwicklungen im Bereich Supportstrukturen



Zukünftige Nutzung digitaler Instrumente und Formate

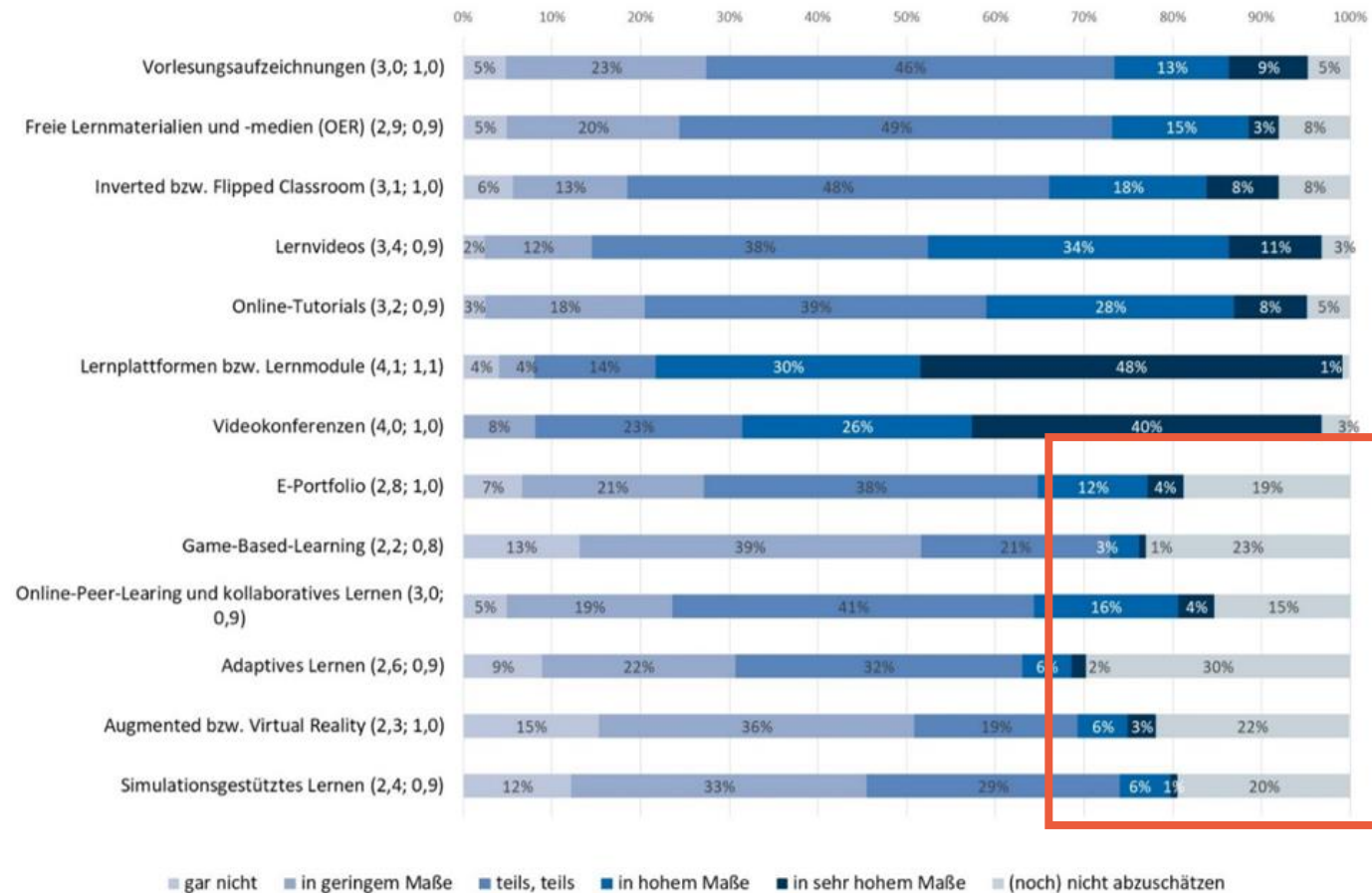
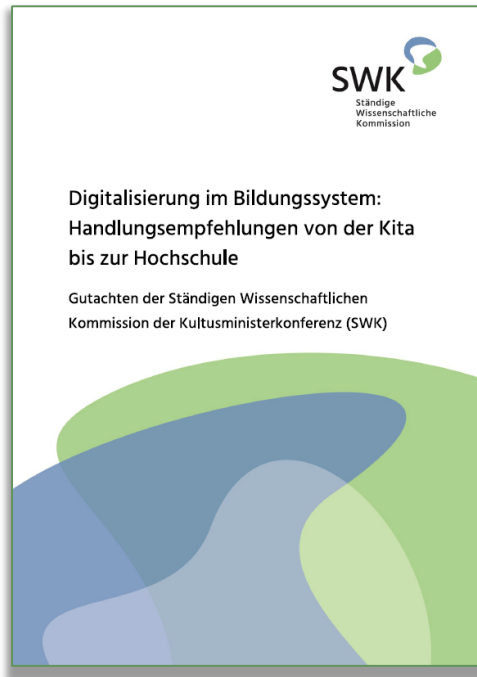


Abb. 15: Zukünftiger Einsatz von Instrumenten und Formaten digitaler Lehre (in Klammern jeweils arithmetisches Mittel; Standardabweichung): „Bitte schätzen Sie ein, in welchem Maße die folgenden Instrumente und Formate digital gestützter Lehre zukünftig an Ihrer Hochschule eingesetzt werden.“



„Hochschulen berichten derzeit von starken Unsicherheiten über die eigene Rolle und die Relevanz digitaler Entwicklungen. Entsprechend schwer fällt es den Hochschulen, Zukunftskonzepte zur Lehre zu erstellen. Deshalb erfolgen zentrale Weichenstellungen zur Digitalisierung an vielen Hochschulen nur sehr zögerlich. Die aktive Gestaltung der Zukunft durch Hochschulen ist der Dynamik und Geschwindigkeit der gesamtgesellschaftlichen Digitalisierung oft nicht gewachsen.“ (S. 145)

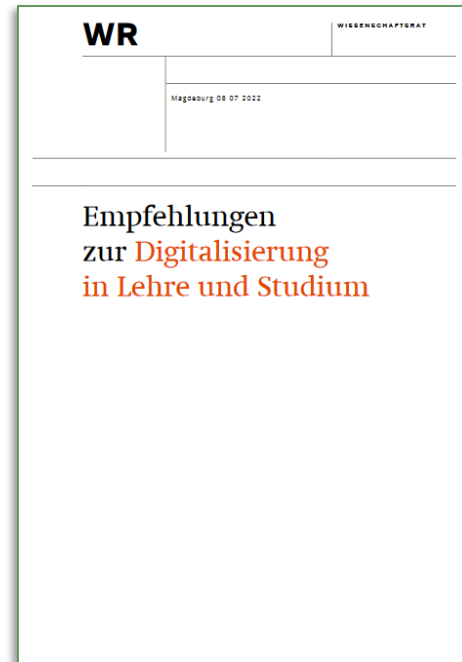
Aktuelle Positionspapiere

2016/17



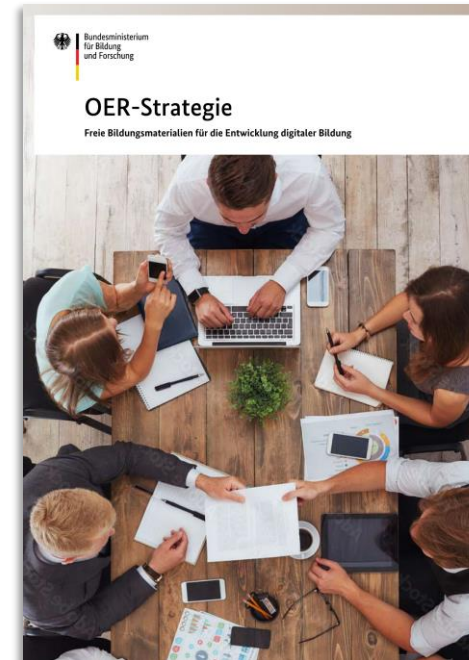
https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2018/Digitalstrategie_2017_mit_Weiterbildung.pdf;
https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2021/2021_12_09-Lehren-und-Lernen-Digi.pdf

2022



https://www.wissenschaftsrat.de/download/2022/9848-22.pdf?__blob=publicationFile&v=7

2022



https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/3/691288_OER-Strategie.pdf?__blob=publicationFile&v=4

2022



Positionspapier „Digitalisierung im Bildungssystem: Handlungsempfehlungen von der Kita bis zur Hochschule“ der SWK der KMK; https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/KMK/SWK/2022/SWK-2022-Gutachten_Digitalisierung.pdf

New Work in der Verwaltung: Konzepte und Verständnis

(1) Wie wichtig ist Mobiles Arbeiten derzeit an Ihrer Hochschule?

1 2 3 4 5 Keine Antwort

📌 (1 = gar nicht wichtig - 5 = sehr wichtig)

(2) Wie stark unterscheiden sich die Regelungen je Beschäftigungsgruppe bei Ihnen?

📌 Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

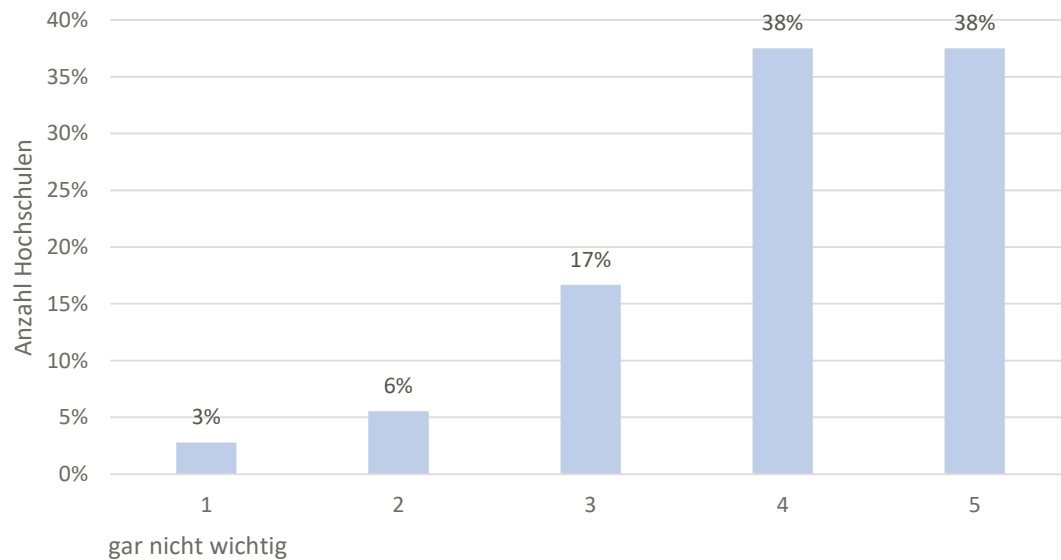
- Gar nicht. Bei uns gelten für alle Mitarbeiter:innen in Technik und Verwaltung dieselben Regelungen (mit Ausnahme besonderer Positionen wie Hausmeisterschaft u.ä.).
- Wir unterscheiden Beschäftigungsbereiche mit Publikumsverkehr und ohne Publikumsverkehr.
- Wir haben sehr differenzierte Regelungen.
- Keine Antwort

- Online-Befragung unter 310 Kanzler:innen
- Zeitraum: Oktober 2022
- Rücklauf: 74 vollständige Hochschulen (24 %)

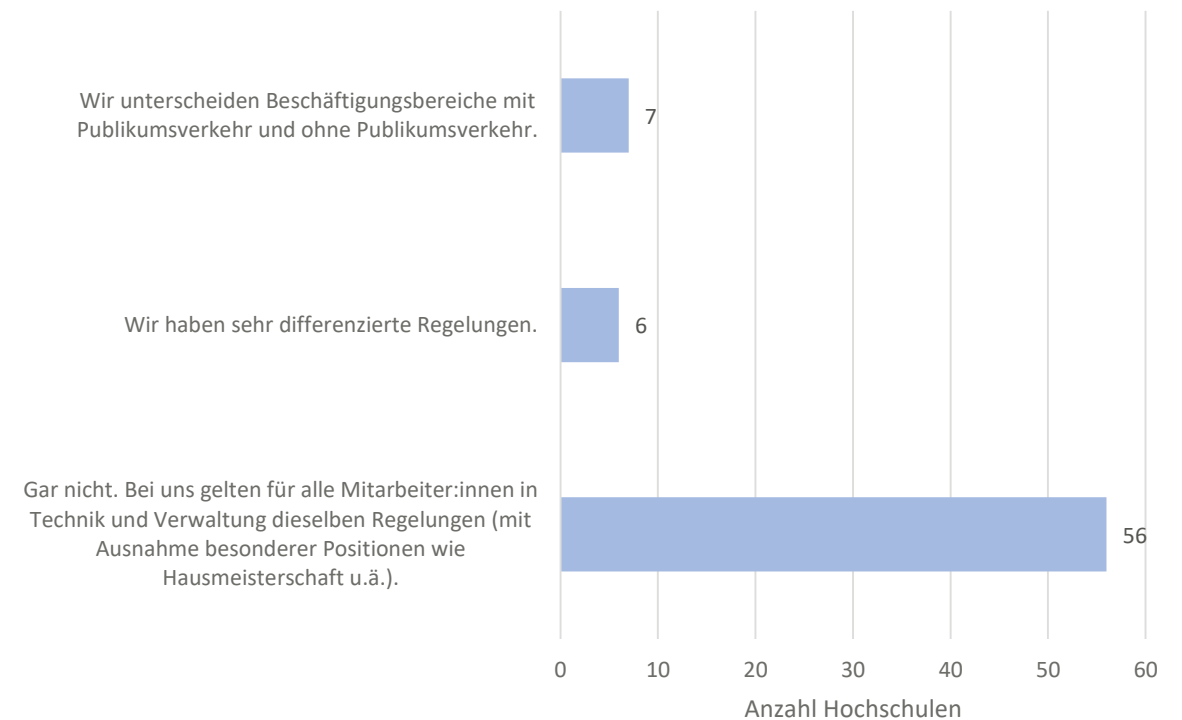


Bedeutung von mobilem Arbeiten für die Hochschulen

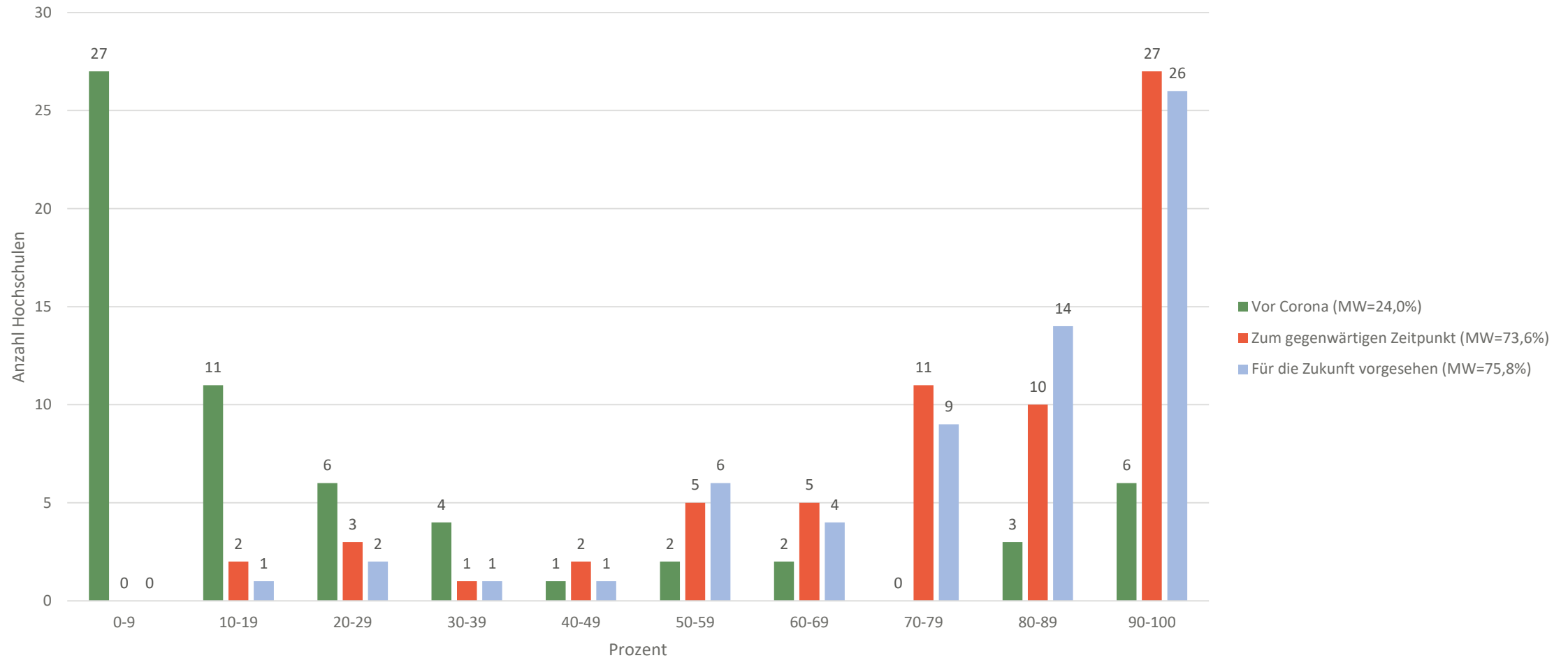
Wie wichtig ist Mobiles Arbeiten derzeit an Ihrer Hochschule? (n=72)



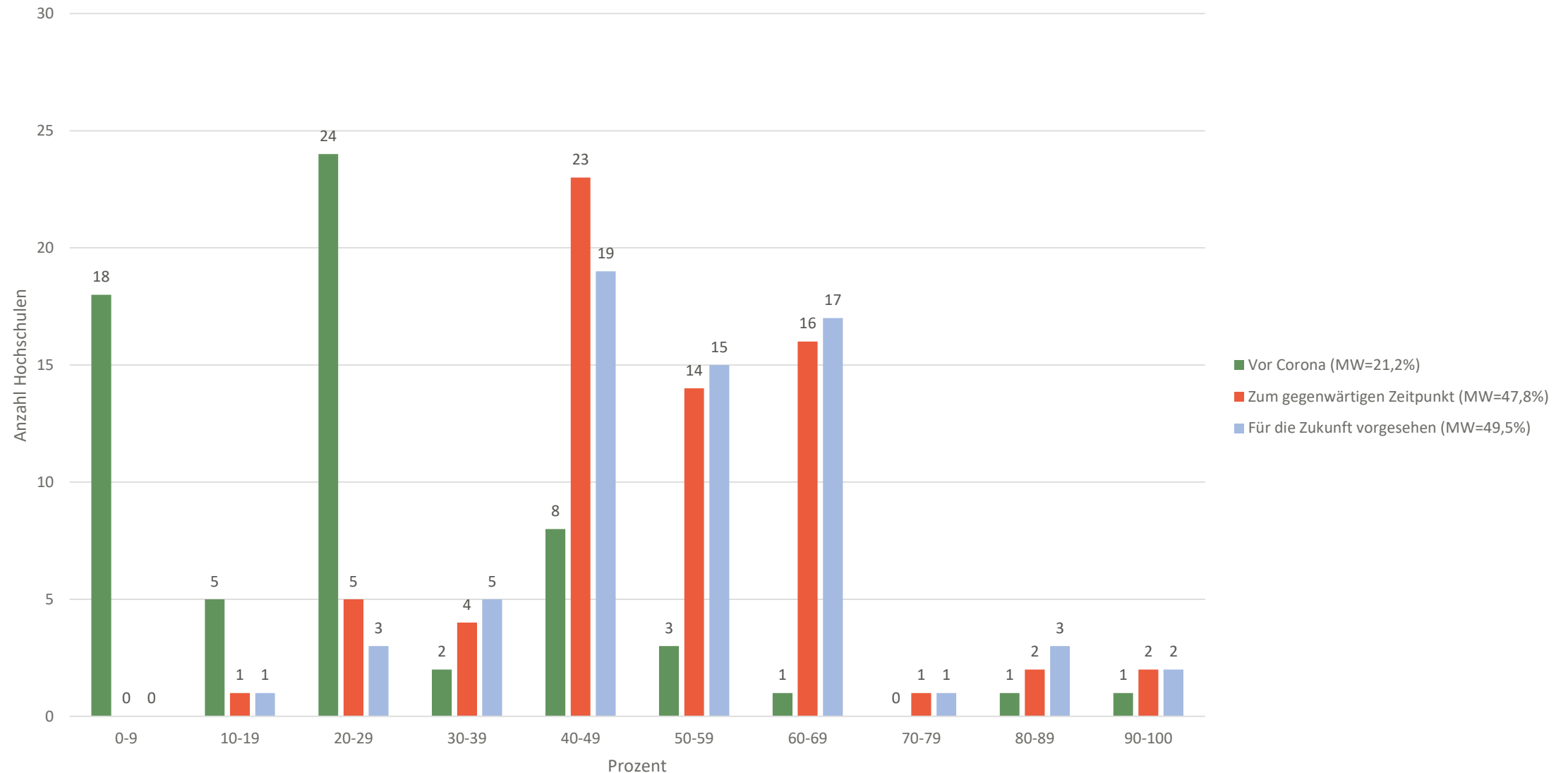
Wie stark unterscheiden sich die Regelungen je Beschäftigungsgruppe bei Ihnen? (n=69)



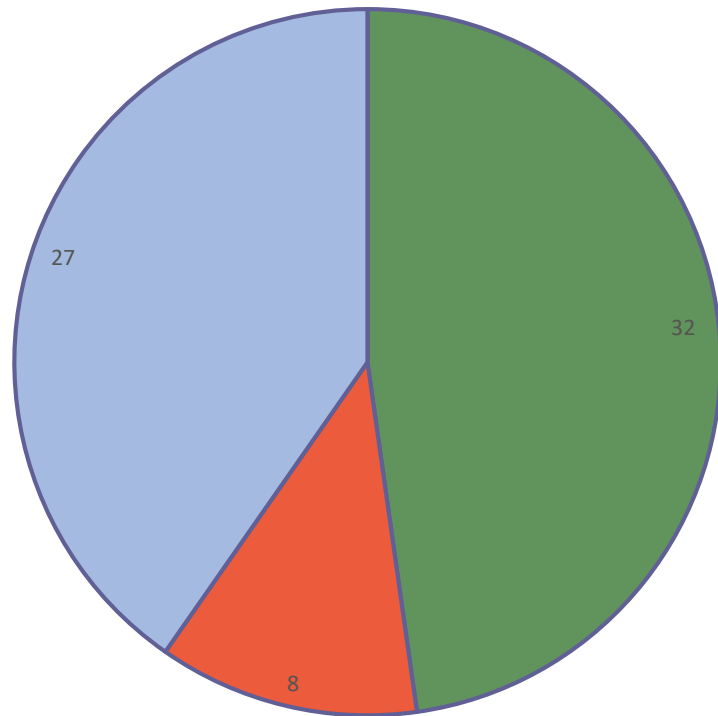
Wie viel Prozent Ihrer Mitarbeiter:innen in Technik und Verwaltung hatten bzw. haben die Möglichkeit zum Mobilien Arbeiten? Vor Corona, zum gegenwärtigen Zeitpunkt und für die Zukunft vorgesehen



Wie viel Prozent ihrer Arbeitszeit können die Mitarbeiter:innen in Technik und Verwaltung formal in etwa mit Mobilien Arbeiten verbringen? Vor Corona, zum gegenwärtigen Zeitpunkt und für die Zukunft vorgesehen



Sind in den Regelungen von Mobilem Arbeiten auch Shared-Desk Maßnahmen vorgesehen? (n=67)



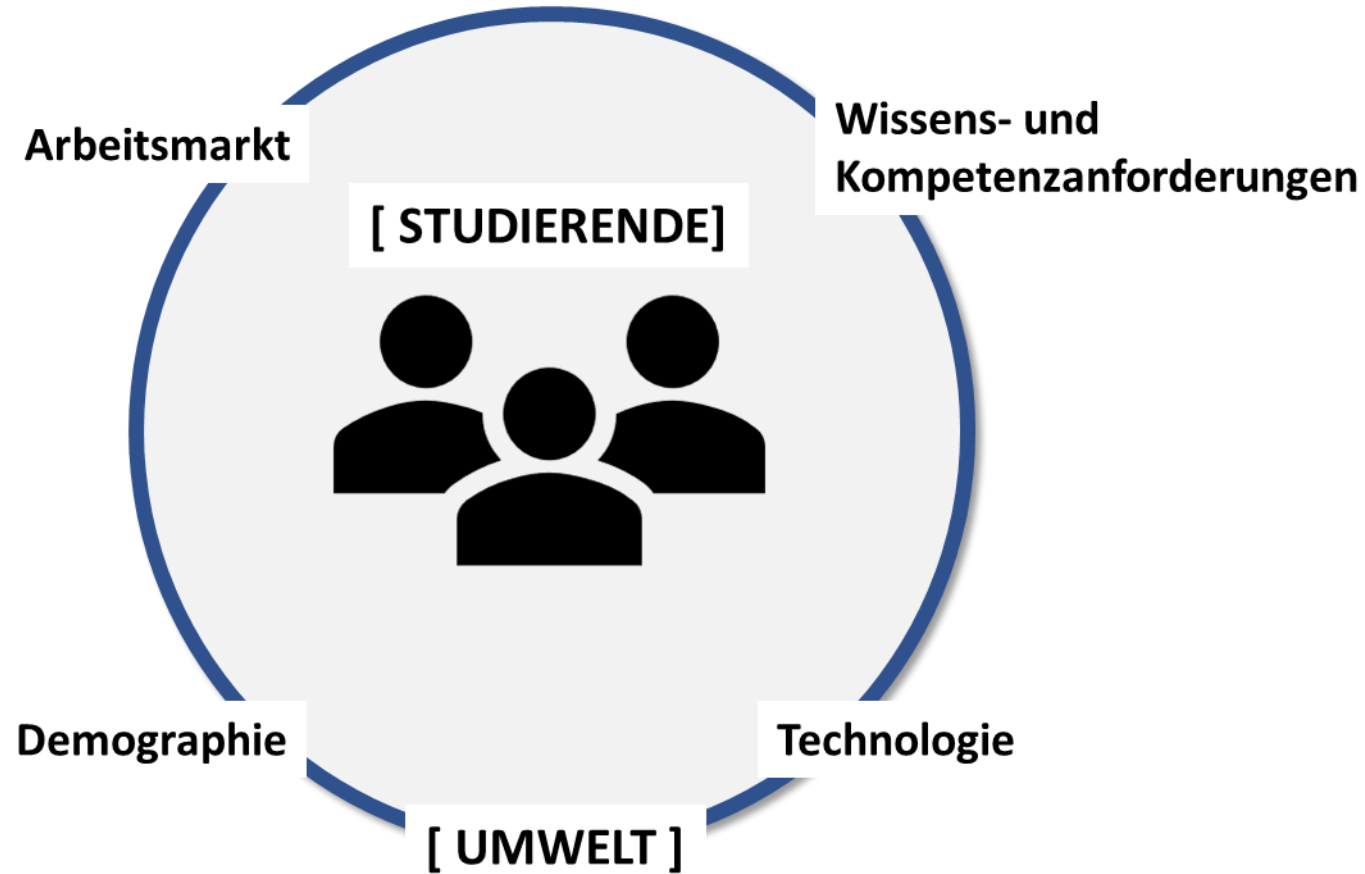
■ in Planung ■ ja ■ nein

■ Herausforderungen:

- Zusammenhalt
- Soziale Kontakte
- Führung, Führung auf Distanz
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen
- Aushandlung von Rahmenbedingungen
- Hybridität
- Kulturwandel
- Förderung der Selbstverantwortung
- Keine großen Herausforderungen, funktioniert gut

Langfristige Entwicklungen

Strukturelle Veränderungen im Hochschulsystem



- Vorbereitung auf mehrfach wechselnde Karrierewege
- Höhere Anforderungen an Soft Skills und transversale Fähigkeiten, Teamfähigkeit
- Stärkerer Bedarf an Kreativität, Innovationsfähigkeit, Verantwortlichkeit
- Geringe Gefahr von Jobverlust durch Digitalisierung

Zukünftig bedeutsam ist:

- Side-Skilling und Upskilling unterstützen
- Reintegration in formale Bildungskontexte unterstützen
- In Teilen Anerkennung informeller Bildungserfahrungen und Zusammenarbeit von Weiterbildung und Hochschulbildung befördern

Future-ready students need to exercise agency, in their own education and throughout life. Agency implies a sense of responsibility to participate in the world and, in so doing, to influence people, events and circumstances for the better. Agency requires the ability to frame a guiding purpose and identify actions to achieve a goal. (OECD, p. 4)

OECD (2018): The Future of Education and Skills: Education 2030 Position Paper OECD The future we want [Online], 2018. [https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20\(05.04.2018\).pdf](https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf) (accessed August 10, 2020).

Studiengangangebot und Curricula (u. a. Digitalisierung als Lehrgegenstand)

Mit neuen Studienangeboten in Bereichen wie KI, Data Science, Digitale Transformation, Business Analytics, Cyber Security, Informationsmanagement, E-Government etc. profiliert sich die Hochschule, um für Wirtschaft und Gesellschaft **zukunftsorientierte Lehr- und Ausbildungsangebote** zu schaffen.

In den Curricula grundsätzlich aller Studiengänge ist die **Vermittlung von digitaler Kompetenz im fachspezifischen Kontext** verankert. Dies betrifft sowohl die **Nutzung digitaler Technologien und Methoden** als auch die Inhalte der Fächer selbst.

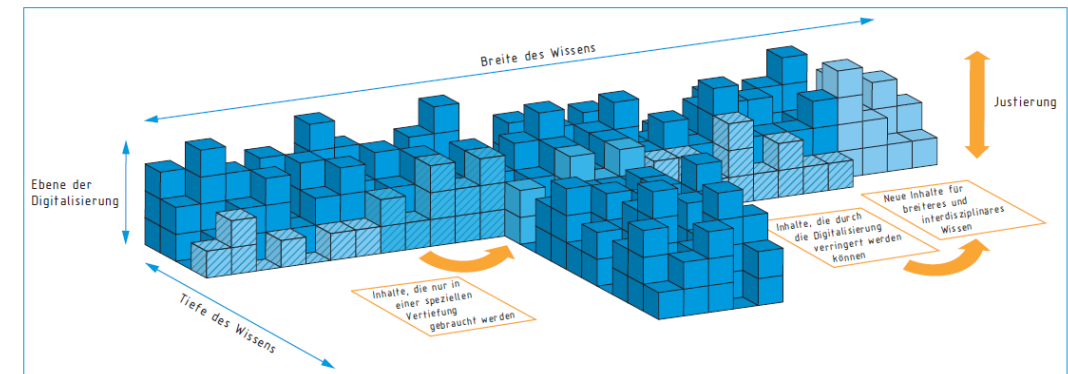


Abb. 2: Prozesse im dreidimensionalen T-shape-Modell (Grafik: VDI/Gallenkämper)

Die Hochschule **reagiert** in ihrem **curricularen Angebot flexibler auf den chronischen Fachkräftemangel**, der sich volkswirtschaftlich abzeichnet und eine Umschulung zahlreicher Arbeitnehmer:innen erforderlich macht („**Re-skilling**“). Begleitend werden **Anerkennungs- und Anrechnungsprozesse digital** restrukturiert (vgl. MODUS).

- Shift from Teaching to Learning ist überdeutlich, Studierender steht im Mittelpunkt (als Selbstlerner, als Peer)
- Neuausrichtung der Didaktik im Angesichts der Digitalisierung notwendig, aber noch nicht realisiert
- größere Binnenvielfalt von Lernenden bedingt kompetenzbasierte, individualisierte und adaptive Ansätze
- Neue institutionalisierte Formate der didaktischen Selbstreflexion
- Neue multifunktionale Lernräume entstehen

Zukünftig bedeutsam ist:

- Flexibilisierung des Hochschulangebotes notwendig, um unterschiedliche Bedürfnisse von Lernenden, Arbeitsmarkt und Gesellschaft aufnehmen zu können
- Der Gegensatz zwischen analogen und digitalen Lernszenarien wird aufgelöst. Das individuelle Studium wird zum Normalfall für viele Studierende werden.
- Reflexion des Bildungsverständnisses im Angesichts des digitalen Wandels
- Neue Bildungsanbieter ergänzen das Segment der traditionellen Hochschulen

4 Szenarien für die Hochschullandschaft 2030



„**Tamagotchi**“: Hier dient das Studium – wie derzeit – der grundlegenden und umfassenden Vorbereitung auf die anschließende Erwerbstätigkeit, wodurch die Hochschule als ein geschlossenes Ökosystem fungiert, das Studierende beim Absolvieren eines Studiengangs unterstützt und fördert.

„**Jenga**“: Das Erststudium umfasst ein solides Fundament an Wissen und Kompetenzen und kann ggf. verkürzt erfolgen. Auf dieses Fundament wird im Lebenslauf weiter gebaut, und es wird stetig durch neue Lernblöcke erweitert, die verschiedene Bildungsanbieter zur Verfügung stellen.

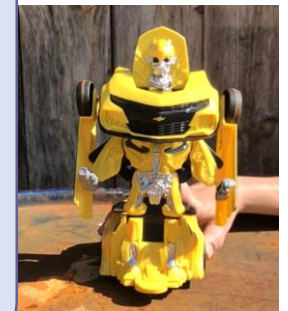


Im Rahmen der **AHEAD-Studie** wurden **vier Lernwege für die Hochschulbildung im Jahr 2030** entwickelt, die vom Individuum ausgehen, und daraus die Folgen für das Hochschulsystem abgeleitet.



„**Legó**“: Das Studium wird nicht mehr als kompakte Einheit an einer Hochschule absolviert, sondern besteht aus individuell kombinierbaren Bausteinen unterschiedlicher Größe bei unterschiedlichen Bildungsanbietern. Die Hochschule prüft formale Anerkennung in Form von Zertifikaten/Zeugnissen.

„**Transformer**“: Die Studierenden kommen später im Lebenslauf an die Hochschule, wo sie diese Lebenserfahrung in das Studium einbringen wollen. Sie brauchen ein flexibles Studium, das zwischen didaktischer Fremd- und Selbstbestimmung alterniert.



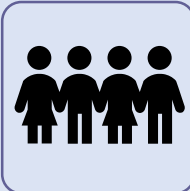
Handlungsfelder und Thesen

Hochschuldidaktik im Jahr 2030

Zukunftskonzepte: Zentrale Herausforderungen



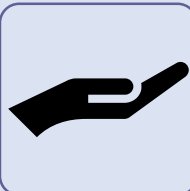
Hybrides Lehren und Lernen ist schon jetzt Standard in der Lehre an Hochschulen. Da es noch kein Standardmodell für digitales Lehren und Lernen gibt, wird im Moment geschaut. Wie das Präsentische und das Digitale im besten Sinne verschmolzen werden kann. Das Selbe gilt auch für das Arbeiten an der Hochschule.



Hochschullehre 2030 wird deutlich anspruchsvoller, weil die Lernenden viel heterogener sind und nicht mehr über einheitliche Lernerfahrungen und -ansprüche verfügen. Diese größere Binnenvielfalt benötigt eine Ausweitung der Unterstützungsleistungen der Hochschulen. Permanente Anpassungsprozessen und institutionalisierten Formen der Selbstreflexion werden notwendig. Die Bedeutung des Third Space nimmt an der Hochschule zu.



Die neuen Arbeitsformen brauchen neue Aushandlungsprozesse. Die data driven university führt zu neuen Konflikten und neuen legitimatorischen Fragen.



Nicht nur die Ansprüche und das Verhalten der Lernenden ändert sich, sondern auch im selben Maße dass der Hochschulmitarbeiter:innen. Supporteinrichtungen wie das Konfliktmanagement muss mit neuen, flexibleren Formaten arbeiten.

2. Forum Hochschulbau Online 17.11.2022

New Work - New Spaces?
Hochschulische Arbeitswelten im
[digitalen] Wandel

[https://medien.his-
he.de/veranstaltungen/ankuendigungen/
detail/veranstaltung/forum-
hochschulbau-2-2022](https://medien.his-he.de/veranstaltungen/ankuendigungen/detail/veranstaltung/forum-hochschulbau-2-2022)



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Für Ihre Fragen stehe ich gern zur Verfügung!

Dr. Maren Lübcke

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V.

Goseriede 13a | 30159 Hannover

[his-he.de](https://www.his-he.de)

luebcke@his-he.de

Tel.: 0151/62955162