

Akademische Kultur im Wandel

Kompetenzfördernde Online- & Hybridlehre an der Leuphana

JOHANN MAI

MARIA SCHLOSSSTEIN

DOMINIQUE DA SILVA

Kurz zusammengefasst ...

*Kompetenzanforderungen an zukünftige Absolvent*innen von Hochschulen verändern sich ebenso wie die akademische Kultur, die sich durch die Pandemie neu finden muss. In der Professional School der Leuphana Universität Lüneburg beschäftigen sich zwei Digitalisierungsprojekte mit den Anforderungen der VUKA-Welt sowie deren Implementierung in die digitalisierte Lehre. Sie richten sich insbesondere an regional-verwurzelte, nicht-traditionelle Studierende und deren besondere Lernbedarfe, die sich im Zuge der Pandemie weiter ausdifferenziert haben und den akademischen Habitus vor neue Herausforderungen stellen. Diese Erfahrungen werden um Gestaltungspotenziale ergänzt und zur Verbesserung und Verstetigung der Online- und Hybridlehre im Weiterbildungsbereich herangezogen.*

Schlagnote: Onlinelehre, hybride Lehre, akademische Kultur, berufsbegleitende Weiterbildung, Kompetenzen

1. Ausgangslage

Die Region Lüneburg ist von klein- und mittelständischen Unternehmen geprägt, doch fast 40 % der im Landkreis Lüneburg wohnhaft Beschäftigten pendeln in den Großraum Hamburg und stehen der regionalen Wertschöpfung nicht zur Verfügung (Bundesagentur für Arbeit, 2020).

Um dieser Entwicklung zu begegnen, ist es wichtig, die regional ansässigen Unternehmen zu stärken, indem sie auf zentrale Herausforderungen der Zukunft wie Digitalisierung oder Nachhaltigkeit vorbereitet werden. Dieses Know-how kann den Beschäftigten durch eine regional ansässige akademische Weiterbildung vermittelt werden.

Um diese Inhalte auch glaubhaft vermitteln zu können, müssen die Hochschulen allerdings sowohl inhaltlich als auch strukturell mit den gegenwärtigen Megatrends gehen. Der Ausbruch des Coronavirus hat dabei in Bezug auf viele hoch-

schulische Entwicklungsbereiche wie ein Booster gewirkt. Vielzahlige Veränderungen wurden in Hochschulverwaltung, Lehre, Forschung und den diesen zugrunde liegenden akademischen Kulturen vorangetrieben. Moderne Lehr-Lern-Settings haben in einem digitalen Transformationsprozess neue Möglichkeiten hervorgebracht, aber auch die Frage aufgeworfen, wie nachhaltig sich die „neue“ Flexibilisierung mit den universitären Strukturen vereinbaren lässt.

Bereits vor dem pandemiebedingten, disruptiven Digitalisierungsschub haben globale Megatrends die Anforderungen an zukunftsorientierte Hochschullehre verschärft. Themen wie Globalisierung, New Work, Digitalisierung, Konnektivität oder Gender Shift verändern die Lebens- und Arbeitswelten weiträumig (Zukunftsinstitut, 2022). Sie verlangen von Studierenden, sich vermehrt mit der Reflexion und Anwendung von neuem Wissen und Methoden auseinanderzusetzen und in für sie noch unbekanntem Zukunftskontexten ihrer Berufsfelder handlungs- und veränderungsfähig zu sein (Ehlers, 2020, S. 278). Der Stifterverband in Zusammenarbeit mit McKinsey & Company hat 2021 ein wegweisendes Future-Skills-Framework entwickelt, das die Kompetenzbedarfe von Wirtschaft und Gesellschaft abbildet, die für das Berufsleben oder die gesellschaftliche Teilhabe an Bedeutung gewinnen werden. Dazu zählen digital-technologische Skills, aber auch nicht-digitale Schlüsselqualifikationen wie Adaptionsfähigkeit, Problemlösungs-Kompetenzen, Kreativität, Kollaborations-Skills etc. (Kirchherr et al., S. 2). Postuliert wird ein Gesamtbedarf von etwa 700.000 Personen mit technologischen Fähigkeiten und ein Weiterbildungsbedarf von mehr als 2 Millionen Personen mit Blick auf überfachliche Qualifikationen (ebd., S. 10).

Um diesen Weiterbildungsbedarf zu decken und die Anschlussfähigkeit von Mitarbeitenden an die globalen Herausforderungen sicherzustellen, wird im Zuge der „Lifelong Learning University“ (Ehlers, 2020, S. 289) davon ausgegangen, dass eine lebenslange akademische Weiterbildung genauso wichtig ist wie die Ausbildung oder die initiale Hochschulbil-

derung zu Beginn einer Berufsphase. Hierbei werden nebenberuflich Studierende stärker in den Blick genommen, die ihr Modul-Portfolio entsprechend ihrer individuellen Kompetenzbedarfe autonom und temporär angepasst auswählen und verstärkt kleinformatische Angebote oder Microcredentials, also kompakte (Weiter-)Bildungsformate wie z. B. akademische Zertifikatskurse, belegen. Hochschulen öffnen sich dieser neuen Studierendenschaft durch die Entwicklung passender Weiterbildungsangebote und der Einführung flexiblerer Lernstrukturen zunehmend. Dies kann jedoch die vorherrschenden Lehr-Lern-Formate infrage stellen und einen umfassenden Reflexionsprozess über die regionale Hochschulverbundenheit im digitalen Raum und die damit verbundene aktive Stärkung akademischer Kultur(en) anstoßen.

1.1 Akademische Kulturen

Gelingensbedingung für kompetenzorientierte Hochschullehre ist nach wie vor eine funktionierende und inspirierende akademische Kultur. Obwohl bis dato weder eine etablierte Definition von akademischen Kulturen noch analytische Erschließungen dieses Themenfeldes verbreitet sind (Rebane, 2020, S. 9), werden damit im Allgemeinen jene Bereiche innerhalb einer Hochschule gemeint, in denen multiperspektivischer Austausch stattfinden und sich soziales Kapital nach Bourdieu (Bourdieu, 2012, S. 238) bilden kann.

Akademische Kulturen sind im Sinne Rebanes (2020, S.8) „[...] spezifische Orientierungssysteme, die mit entsprechenden Praktiken in verschiedenen Hochschulkontexten einhergehen. Sie erfüllen für unterschiedliche Akteur*innen sinnstrukturierende, bedeutungsschaffende und handlungsleitende Funktionen“. Demnach existieren auch im akademischen Umfeld unterschiedliche Kulturen und Kollektive (ebd., S. 8). In diesen „small cultures“ bewegen wir uns innerhalb von Interaktionen zwischen Studierenden und Dozierenden, zwischen Fachkolleg*innen, zwischen Vertreter*innen unterschiedlicher Disziplinen, aber auch zwischen Akademiker*innen und Nichtakademiker*innen (ebd.).

Viele Gepflogenheiten, Traditionen und Formate des akademischen Habitus sind auf interpersonelle Interaktionspunkte bezogen. So üben Studierende während universitärer Veranstaltungen nicht nur den fachlichen Austausch, sondern auch überfachliche Kompetenzen wie z. B. Kommunikationsfähigkeit im informellen Raum, Organisationsfähigkeit, Führungs- bzw. Durchsetzungskompetenzen oder auch Reflexionskompetenz mit ein. Folglich wirkt sich die akademische Kultur indirekt, aber fortlaufend auf die kompetenzbezogene Persönlichkeitsförderung von Hochschulangehörigen aus.

1.2 Kompetenzfördernde Interaktionsräume

An der Professional School¹, der Weiterbildungseinrichtung der Leuphana Universität Lüneburg, wird großer Wert auf

die Vermittlung interdisziplinärer, persönlichkeitsbildender Kompetenzen für Berufstätige gelegt. Schließlich setzen auch Teile der Wirtschaft bereits zwecks Förderung von Future Skills auf Gruppenerfahrungen und Gruppendynamiken mitsamt gemeinsamer und geteilter Reflexions- und Kreativprozesse (Ehlers, 2020, S. 21 ff.). Diese leben von persönlichem Austausch, Dialog und der aktiven Einbindung diverser Perspektiven (ebd., S. 22). Auch aktuelle Forschung zum Thema Innovation und Kreativität belegt, dass das Lösen aus eigenen Arbeitskontexten und Zusammenkommen in neuen sozialen Konstellationen das divergente Denken fördert (u. a. Bezmen et al., 2015).

Im Zuge fortschreitender Online-Lehre stellt sich die Frage, inwieweit sich die innovations- und diversitätsorientierte Kompetenzförderung auf den digitalen Raum übertragen lässt und ob unter dem Wegfall der Präsenz auch der akademische Habitus leidet, da informelle Kontaktpunkte fehlen. Diesem Problem widmete sich das auf nicht-traditionelle Studierende vornehmlich aus dem Lüneburger Raum orientierte Projekt „DEGREE – Digital Economical Green“ der Leuphana Professional School, das von 2021 bis 2022 vom Land Niedersachsen und dem Europäischen Sozialfonds gefördert wurde. Es zog aus den Erfahrungen der Corona-Pandemie Bilanz und entwickelte daraus neue digitale Gestaltungsformen.

Die Leuphana versteht sich nach wie vor als Präsenzuniversität und Ort der Begegnung – und möchte dies auch in postpandemischen Zeiten bleiben. Insbesondere im Hinblick auf den o.g. kompetenzfördernden Interaktionsraum, der konstitutiv für eine akademische Kultur ist, stellt sich daher die Frage, wie die vielen digitalen Anstöße und Good Practices der letzten Monate in dieses Selbstverständnis integriert werden können. Hierbei wird die in einer digitalisierten Welt vermeintlich noch vorherrschende Dichotomie aus Präsenz- und Digitalraum nicht ohne Weiteres aufrecht zu erhalten sein. Hybride Zwischenmodelle befinden sich aktuell noch in den Kinderschuhen, eröffnen perspektivisch jedoch weitreichende Potenziale. Die Umsetzung von „best of both worlds“ schafft eine weitere Welt, in der sich Begegnung und räumliche Flexibilität, Internationalität und Regionalität oder virtueller und realer Raum nicht ausschließen, sondern koexistieren können.

Um die vielfältigen Möglichkeiten der Digitalisierung im Hochschulraum kreist das von der Stiftung Innovation in der Hochschullehre geförderte Projekt „DigiTaL – Digital Transformation Lab for Teaching and Learning“, das Leuphana-weit einen systematisch-integrativen Ort zur Stärkung digitalen Lehrens und Lernens schafft. Angesichts der speziellen Gegebenheiten ihrer nicht-traditionellen Studierenden beteiligt sich die Professional School in dem Teilprojekt „HyLiK – Hybride Lehre im internationalen Kontext“ mit der Weiterentwicklung von hybriden Lehr-Lern-Formaten, um die heterogenen

¹ leuphana.de/ps

Bedarfe der berufsbegleitend Studierenden sowohl vor Ort als auch online zu bedienen.

In diesem Artikel werden beide Projekte im Hinblick auf ihren Impact zur Weiterentwicklung der akademischen Kultur im Weiterbildungsbereich vorgestellt.

2. Die Projekte

2.1 DEGREE: Digitale Stärkung von Future Leadership Skills

Das Komplementärstudium ist ein wesentlicher Bestandteil des besonderen Lehrmodells der Leuphana. Als Teil des verpflichtenden Curriculums dient es den Studierenden zur Auseinandersetzung mit Themen und methodischen Herangehensweisen außerhalb der eigenen Fachrichtung. Ein interdisziplinär organisiertes Studienangebot fördert dialogorientiert kritisches Denken und regt unter anderem dazu an, eine übergreifende, reflexive Perspektive einzunehmen. Das Projekt DEGREE setzte hier an und modernisierte das Komplementärstudium im Weiterbildungsbereich mit einem starken Kompetenzfokus.

Innerhalb von DEGREE wurden Zertifikatsangebote geschaffen, mit denen sich die Studierenden die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen aneignen können, die sie für eine Beschäftigung in einem insbesondere von Diversität, Digitalisierung und Nachhaltigkeit geprägten Arbeitsmarkt benötigen. Dabei rückt vor allem eine Zielgruppe in den Fokus: Nicht-traditionelle Studierende, die in der Regel berufstätig sind und über keine oder länger zurückliegende Studienerfahrungen verfügen. Deren Kompetenzprofil wird gestärkt und neu erworbene, moderne Führungsskills sichern die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Wie eingangs erwähnt, wird so primär das Fördergebiet Lüneburgs gestärkt, aber auch überregional ist das Angebot nutzbar. In Anlehnung an die „Lifelong Learning University“ schafft ein rein online studierbares Zertifikat Flexibilität sowie die Möglichkeit, eine direkt auf Berufserfahrung aufbauende Weiterbildung individuell zusammenzustellen und auf universitärem Niveau zu absolvieren.

Die Fachinhalte werden online in abwechselnd asynchronen und synchronen Phasen vermittelt. Reflexive Elemente wie z. B. Vorab-Umfragen und Quizze dienen sowohl zur Aktivierung (des Vorwissens) als auch zur Reflexionsmöglichkeit. Die Lernbegleitung ist durch E-Tutor*innen und Lehrende gewährleistet. Die Professional School hat sich darüber hinaus zum Ziel gesetzt, innerhalb des E-Learnings Reflexions- und Diskussionskulturen im digitalen Raum zu fördern. Das wurde zum Beispiel durch allein für diesen Zweck eingerichtete Bereiche auf der Lernplattform, gemeinsame Live-Webinare oder Diskussions-Foren über die Veranstaltungsebene hinaus, umgesetzt. Auch Gruppenarbeiten, Fallanalysen und

Praxisvorträge inklusive anschließender Diskussionsrunden und Workshops wurden niedrigschwellig in das Online-Curriculum implementiert.

Schließlich wurden auch Prüfungsformate ins Digitale übertragen, die über ihre fachlichen Schwerpunkte hinaus die Kompetenzförderung der Studierenden fokussieren. Eine an der Professional School etablierte Möglichkeit ist beispielsweise das E-Portfolio, das bei DEGREE umfassend zum Einsatz kommt. In dieser Prüfungsform werden nicht nur Theorien, Konzepte und Methoden abgefragt – vielmehr wird die Fähigkeit vermittelt, diese im persönlichen und beruflichen Kontext situativ zu reflektieren und fallspezifisch anzuwenden, weshalb Portfolioprüfungen in der Regel einen hohen Praxis- und Kompetenzbezug mitbringen.

2.2 HyLiK: Präsenzunterricht für überall

Die Professional School hatte bereits vor der Pandemie vollständig online studierbare Studienangebote in ihrem Portfolio. Die daraus resultierenden Erfahrungen ermöglichen einen reflektierten Umgang mit digitalen Lehr-Lern-Umgebungen und bilden somit die Basis für eine Weiterentwicklung akademischer Kulturen.

Präsenztermine sind innerhalb des Blended Learning-Konzepts in vielen Studiengängen der Professional School die Grundlage für Begegnung, Live-Interaktion und Vernetzung mit den Dozierenden bzw. Praxisexpert*innen. Gemeinsam mit der Vermittlung fachlicher Inhalte entsteht ein fruchtbarer „Kooperationsraum“ (Lauber-Pohle, 2019, S. 97), der sich über die reine Inhaltsebene hinaus positiv auf die berufliche Zukunft auswirken kann. Können Weiterbildungswillige jedoch aufgrund ihrer beruflichen oder privaten Verpflichtungen nicht nach Lüneburg reisen, um an den Präsenzterminen teilzunehmen, bietet sich eine hybride Unterstützung der Präsenzveranstaltung an.

„Die Zukunft der Lehre ist hybrid“ (Stifterverband, 2021, S. 20), stellte der Stifterverband Ende 2021 bezugnehmend auf eine Umfrage unter Hochschulleitungen fest.² Die Leuphana hat entsprechend rund 80 Räume auf dem Lüneburger Campus mit Raumkameras und -mikrofonen ausgestattet, um eine niedrigschwellige Übertragung des Präsenzeschehens in den digitalen Raum zu ermöglichen.

Diese und weitere technische Upgrades werden für die postpandemische Wiedererlangung des akademischen Habitus und die damit verbundene Stärkung der regionalen Verbundenheit mit der Hochschule eine wichtige Rolle spielen. Speziell berufsbegleitend Studierende haben die Möglichkeiten von weitreichendem Home-Office zu schätzen gelernt und erwarten ähnlich flexible Angebote auch für ihr Weiterbildungsstudium. Darüber hinaus kann durch ein hybrides Angebot auf z. B. berufsbedingte Abwesenheiten der Studierenden reagiert

² Dieser Aussage liegt allerdings ein breites Hybrid-Verständnis zugrunde, denn gemeint waren sowohl synchron hybride Veranstaltungen als auch asynchrone Angebote, die das bisherige Blended Learning aufgreifen. Für eine Begriffsdefinition siehe Gumm/Hobuß, 2021.

werden, indem sich die entsprechenden Personen digital zuschalten können. Ähnliches gilt für externe Expert*innen, deren Einbindung in den Unterricht durch hybride Formate erheblich erleichtert wird – für eine Universität in einer mittelgroßen Stadt wie Lüneburg ergibt sich somit die Chance, Expertise von Personen in der Lehre einzubinden, die für eine Präsenzveranstaltung kaum zu gewinnen sind.

Klar ist aber auch: Hybride Lehrveranstaltungen bringen vor allem für Lehrende, die zum ersten Mal mit einem hybriden Setting arbeiten, einen Mehraufwand mit sich. Einerseits kommt auf kognitiver Ebene eine zusätzliche Dimension hinzu, die vor und während der Veranstaltungen mitbedacht werden muss. Andererseits ergeben sich zusätzliche organisatorische Planungsschritte, die sowohl das technische Handling als auch didaktische Konstellationen der beiden Statusgruppen vor-Ort/Online betreffen (siehe auch Sexauer, Seidl & Ulrich, 2022, S. 5). Erfahrungsgemäß wird hybride Lehre allerdings mit der Zeit immer besser, da sich Abläufe einspielen und der vermeintliche Mehraufwand schon bald zur üblichen Lehrroutine gehört und kaum noch zusätzliche Zeit in Anspruch nimmt.

Gehört der hybride Lehrraum erst einmal nach den ersten Wachstumsschmerzen zum Inventar, erweitert eine hybride Lernerfahrung auf einer methodischen Metaebene den Horizont von Online-Teilnehmenden, indem eine Teilnahme an einem Hybrid-Seminar häufig als interessanter und anregender wahrgenommen wird als eine Online-Teilnahme bei einem reinen Online-Webinar.³ Hybride Exkursionen verlagern das Präsenzerlebnis einer Exkursion in den virtuellen Raum, indem die Online-Studierenden bspw. durch Peer-Groups mithilfe eines digitalen Endgeräts durch eine Produktionsstätte geführt werden und unmittelbar mit ihren Peers interagieren können. Der hybride Raum wird dadurch nicht nur zu einem ortsunabhängigen Erlebnis, sondern schafft auch im Hinblick auf eine akademische Kultur der Zukunft barrierefreie Begegnungsmöglichkeiten für Menschen, die bisher aus gesundheitlichen oder logistischen Gründen auf eine interaktive Vor-Ort-Teilnahme verzichten mussten. Gleichzeitig ermöglichen hybride Räume eine Öffnung der Lehre hinsichtlich internationaler Kooperationen und fachlichen Austauschs mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, ohne dabei die regional-verwurzelten Studierenden, die gerne auf den Campus kommen möchten, außer Acht zu lassen. Im Gegenteil – regional Beschäftigte profitieren in hybriden Settings vom Erfahrungsaustausch mit bundesweit und international tätigen Kommiliton*innen, sodass der Wirtschaftsstandort Lüneburg insgesamt durch zunehmende Vernetzung und Ausbau des relevanten Know-hows wettbewerbsfähiger wird.

Das Projekt HyLiK schafft mit der Weiterentwicklung bisheriger hybrider Angebote Best Practices, die für verschiedene hybride Szenarien intrauniversitär anwendbar sind – von

größeren Veranstaltungen bis zum kleinen Workshop bzw. der separierten oder gemischten Gruppenarbeit. Der Fokus liegt dabei einerseits auf synchroner Hybridität, d.h. auf der gleichzeitigen Teilnahme von Personen vor Ort sowie online – andererseits auf der Ermöglichung möglichst reibungsloser Interaktion und Diskussion zwischen diesen beiden räumlich getrennten Gruppen. Technische und didaktische Aspekte gehen dabei ein enges Wechselverhältnis ein und sind in der hybriden Szenarienentwicklung zwei Seiten derselben Medaille.

3. Ausblick

Ausgehend von den disruptiven Entwicklungen der Pandemie hat sich die Professional School der Leuphana zum Ziel gesetzt, die Bedarfe zeitgemäßer akademischer Kultur im Weiterbildungsbereich neu zu verhandeln.

Die Future-Skill-Zertifikate von DEGREE sind seit dem Sommersemester 2023 größtenteils in den Studienablauf implementiert und läuten eine nächste Generation an kompetenzorientierten Weiterbildungsangeboten der Professional School der Leuphana ein. Die Absolvent*innen werden auf die Veränderungen der VUKA-Welt vorbereitet, um zukunftsorientiertes Denken in regionale Unternehmen zu implementieren. Gleichzeitig wird hochschulpolitisch mit dem Projekt HyLiK auf den zunehmenden Flexibilitätsbedarf von Weiterbildungsstudierenden reagiert, indem hybride Lehr-Lern-Formate gefördert und in bestehende Curricula eingebunden werden, sodass ein neues Verständnis von Sozialisation in akademischen Kulturen entstehen kann.

Die beiden Digitalprojekte verstehen sich als Einladung, den Herausforderungen des Zeitgeists offen gegenüberzutreten und Lösungsimpulse zu entwickeln, sowohl bezogen auf private Unternehmen als auch innerhalb der Hochschulen selbst. Schließlich befindet sich der Hochschulbereich in einem allumfassenden Transformationsprozess, der weiter voranschreitet, indem er den akademischen Habitus verändern und an digitale Möglichkeiten anpassen wird. Insbesondere die wissenschaftliche Weiterbildung wird sich in einem umkämpften Markt dem durch die Pandemie beschleunigten Digitalisierungs-Wettbewerb stellen und zeitgemäße Lösungen präsentieren müssen.

Literatur

Bezmen, O., Bruners, W., Herrmann, K., Hildebrand, E., Johannhanwahr, J., Kellner, T., Osthues, K., Pradella, B., Rühlmann, C. & Wollenhaupt, L. (2015). *Zusammenhang zwischen Kreativität und Ordnung*. Abgerufen am 24. November 2022 von <https://docplayer.org/15870579-Forschungsstudie-zusammenhang-zwischen-kreativitaet-und-ordnung.html>

³ Insbesondere durch die performative Synthese von Online- und Offline-Welt wird in hybriden Veranstaltungen die Reflexion über Aufbau und Methodik von Lehrveranstaltungen angeregt. Der Dimensionswechsel verschafft eine bewusstere Teilnahme als bei monodimensionalen Events – siehe auch Ritgen, 2022.

Bourdieu, P. (2012). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In U. Bauer, U.H. Bittlingmayer & A. Scherr (Hrsg.), *Handbuch Bildungs- und Erziehungssoziologie. Bildung und Gesellschaft* (S. 229-242). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bundesagentur für Arbeit (2020). *Statistik. Pendleratlas*. Abgerufen am 04. November 2022 von <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Angebote/Pendleratlas/Pendleratlas-Nav.html>

Ehlers, U.-D. (2020). *Future Skills. Lernen der Zukunft - Hochschule der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Gumm, D. & Hobuß, S. (2021). Hybride Lehre - Eine Taxonomie zur Verständigung. *Impact free* (38), 1-11.

Kirchherr, J., Klier, J., Lehmann-Brauns, C. & Winde, M. (o.J.). *Future Skills: Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen*. Abgerufen am 24. November 2022 von www.stifterverband.org/medien/future-skills-welche-kompetenzen-in-deutschland-fehlen

Lauber-Pohle, S. (2019). Raumkooperation zwischen Hochschule und Praxiseinrichtung - Zur Funktionalisierung von Räumen als Kooperationsmoment in der wissenschaftlichen Weiterbildung. In W. Seittler & T.C. Feld (Hrsg.), *Räume in der wissenschaftlichen Weiterbildung* (S. 83-98). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Rebane, G. (2020). *Akademische Kulturen. Abschlusschrift zum ESF-Projekt Akademische Integration Internationaler Studierender*. Abgerufen am 28. November 2022 von <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:ch1-qucosa2-729785>

Ritgen, U. (2022). *Hybride Lehre - Ein Format mit Potenzial*. [Video]. Abgerufen am 18. November 2022 von www.h-brs.de/de/bib/hybride-lehre

Sexauer, A., Seidl, T. & Ulrich, I. (2022). Hybrides Lehren und Lernen - theoretische und praktische Perspektiven. *Neues Handbuch Hochschullehre*, 106, Artikel D3.44. Abgerufen am 06. Januar 2023 von <https://www.nhhl-bibliothek.de/de/handbuch/gliederung/#/Beitragsdetailansicht/256/3510/Hybrides-Lehren-und-Lernen-%25E2%2580%2593-theoretische-und-praktische-Perspektiven>

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V. (2021). *Hochschul-Barometer. Lage und Entwicklung der Hochschulen aus Sicht ihrer Leitungen*. Abgerufen am 24. November 2022 von www.stifterverband.org/download/file/fid/10629

Zukunftsinstitut (2022). *Die Megatrends*. Abgerufen am 28. November 2022 von <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends>

Autor*innen

Johann Mai
johann.mai@leuphana.de

Maria Schloßstein
maria.schlossstein@leuphana.de

Dominique da Silva
nique_da_silva@web.de