

# Ausschreibung

## New Work an Hochschulen - zwischen neuen Arbeitszeitregelungen und gelebter Arbeitskultur

### Auftraggeber

Das [Hochschulforum Digitalisierung](#) (HFD) orchestriert den Diskurs zur Hochschulbildung im digitalen Zeitalter. Als zentraler Impulsgeber informiert, berät und vernetzt es Akteure aus Hochschulen, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Das HFD wurde 2014 gegründet. Es ist eine gemeinsame Initiative des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft mit dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Gefördert wird es vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. Der Auftrag wird vergeben vom CHE Centrum für Hochschulentwicklung.

Bitte senden Sie Ihr Angebot bis spätestens zum 19.8.2024 als PDF-Datei per E-Mail an [anne.prill@che.de](mailto:anne.prill@che.de). Die Studie soll bis Ende 28.02.2025 fertiggestellt werden.

### Hintergrund der Ausschreibung

Wer sich gegenwärtig mit dem Wandel in der Arbeitswelt beschäftigt, kommt um den Begriff "New Work" nicht mehr herum. Während der Corona-Pandemie war das Thema, auch in Hochschulen, in aller Munde. Dabei ging es vor allem um neue Regularien: Home-Office Maßnahmen, Regeln zum mobilen Arbeiten und angepasste Arbeitszeitmodelle. Fast als vorübergehendes "Trendthema" wahrgenommen, verebbte die Diskussionen mit der Rückkehr zur Präsenz und der Aufhebung der Corona-Maßnahmen, schließlich gab es mit der Energiekrise und Inflation erneut neue Hürden zu meistern. Doch "New Work" ist mehr als örtliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit. Genau deswegen soll die ausgeschriebene Studie jetzt noch einmal genauer hinschauen und das Thema "New Work an Hochschulen" untersuchen, denn es ist und bleibt ein wichtiges Thema einer zukunftsorientierten Arbeitsgestaltung.

In den Ursprüngen des New Work Konzeptes der frühen 80er des letzten Jahrhunderts war New Work eine sozialphilosophische Idee. Der Philosoph Frithjof Bergmann ging von einer Dreiteilung der Lohnarbeit aus: die (verkürzte) Erwerbsarbeit, die Arbeit für die Selbstversorgung und die Arbeit, die die Beschäftigten "wirklich, wirklich wollen" (vgl. Bergmann, <http://newwork.global.deutsch>). Diese "wirklich gewollte" Arbeit stand in diesem Konzept vor allem für die zentralen Werte "Selbstständigkeit", "Freiheit" und "Teilhabe" an der Gemeinschaft.

Im Zeitalter der digitalen Transformation ist New Work heute nicht mehr in der Abgrenzung von der eigentlichen (Erwerbs-)Arbeit ein Thema, sondern steht synonym für die Versuche, innerhalb der Erwerbsarbeit eine Reihe von zukunftsorientierten Veränderungen zu implementieren, deren Realisierung eng mit den Möglichkeiten und Chancen der digitalen Transformation zusammenhängt. Diese Veränderungen subsumieren sich unter Stichworten wie Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben, Flexibilisierung, Agilität, Wertebasierung und Sinnstiftung von Arbeit. Gerade diese Stichworte können in Hochschulen auf fruchtbaren Boden fallen. Die digitale Transformation fungiert dabei als Ermöglicher (z. B. durch zunehmend digitale Arbeitsprozesse) und als Beschleuniger (z. B. durch das Einfordern agiler Arbeitsprinzipien).

Angelehnt an die Studie "New Work - Best Practices und Zukunftsmodelle" des Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO<sup>1</sup>, kann sich die Studie an folgenden vier Ansätzen der New Work orientieren:

1. "Arbeite wo und wann du willst": Umsetzungsformen in Richtung örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung von Arbeit
2. "Jenseits der Organigramme & Silos": Umsetzungsformen in Richtung zunehmend agiler und projektbasierter Organisationsformen
3. "Meine Arbeit stiftet mir und anderen Sinn": Umsetzungsformen in die Richtung einer zunehmenden praktischen Relevanz der Wertebasierung von und Sinnstiftung durch Arbeit
4. "Jenseits der Hierarchie": Umsetzungsformen in Richtung veränderter Führungsstrukturen und neuer Machtverteilung durch Enthierarchisierung, partizipative Entscheidungsmechanismen und Formen der Selbstorganisation.

Vor diesem Hintergrund soll die ausgeschriebene Studie folgenden Fragen nachgehen: Gibt es Hochschulen, die sich bezüglich dieser Ansätze bereits auf den Weg gemacht haben und New Work aktiv als Entwicklungsfeld verstehen und umsetzen möchten? Welche Aspekte von New Work können im Kontext der Hochschullandschaft überhaupt betrachtet werden und Wirkung erzielen? Welche Chancen stecken darin und welche sind die entscheidenden Gelingensbedingungen für den Wandel der Arbeitsorganisation?

Die Ausschreibung dieser Studie richtet sich an alle potenziellen Auftragnehmer:innen, die sich mit dem Thema New Work im Hochschulkontext beschäftigen und die Auswirkungen dieser Entwicklung sowie die Gestaltung von New Work an Hochschulen untersuchen möchten.

---

<sup>1</sup> Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C.: New Work - Best Practices und Zukunftsmodelle", Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/2dbcef2e-a9ef-4000-addc-42c3beec95ad/content> [11.7.2024]



## Methodischer Zugang und Leitfragen

### A Vorgelagerter Desk Research

Es sollen drei bis fünf Hochschulen identifiziert werden, die nahelegen, dass sie Aspekte der New Work aktiv in ihrer Hochschulentwicklung aufgenommen haben. Verfolgen sie z. B. eine New Work Strategie oder neue Führungskonzepte, integrieren New Work in der Lehre, setzen neue Arbeitsplatzgestaltung um oder positionieren sich als New Work Arbeitgeberin?

### B Qualitative Leitfadeninterviews

Wie diese Aspekte gelebt und umgesetzt werden, soll mithilfe von drei qualitativen Interviews je Beispiel erhoben werden. Beziehen soll sich die Befragung sowohl auf wissenschaftliches als auch nicht-wissenschaftliches Personal. Damit soll auch erhoben werden, für welche Personalkategorien New Work Aspekte aktuell schon wichtig und relevant sind und welche Anknüpfungspunkte es jeweils gibt.

Folgende Leitfragen (siehe auch oben) dienen dem Vorhaben als Orientierung:

- Welche Aspekte von New Work können wir im speziellen Kontext von Hochschulen überhaupt betrachten?
- Welche Aspekte der New Work sind für Hochschulen besonders relevant und/ oder bereits vorhanden?
- Welche New Work "Wirkungsbereiche" können in Hochschulen neue Ansätze implementieren?
- Welche nachhaltigen neuen Arbeitsformen und -praktiken sind bereits entstanden?
- Welche Arbeitsmethoden haben sich etabliert?
- Welche Rolle spielen Werte und Purpose?
- Was bedeutet New Work für Hochschulen als attraktive Arbeitgeberinnen?
- Welches Führungsverständnis wird durch New Work weiterentwickelt?
- Welchen kritischen Blick dürfen wir auf New Work werfen?
- Welche Hebel kann New Work für einen nachhaltigen Kulturwandel bedienen?

Die aufgeführten Leitfragen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie sollen die Richtung des Projektes aufzeigen und als Ausgangspunkt für die Angebotserstellung dienen. Nach Auftragserteilung sind die genauen Fragestellungen in Abstimmung mit dem Auftraggeber zu entwickeln.



Hochschulforum  
Digitalisierung

Für die Studie sollen vor allem Hochschulakteur:innen in Führungspositionen auf verschiedenen Ebenen einbezogen werden. Für die drei erwarteten Interviews je Fallbeispiel bedeutet das:

- 1. Interview: Kanzler:in
- 2. Interview: eine weitere Person aus dem Präsidium
- 3. Interview: Stabsstellen / Einheiten der Organisationsentwicklung auf der zentralen Verwaltungsebene (mit Kompetenz- und Entscheidungsbefugnis)

Dem Auftraggeber ist bewusst, dass die Untersuchung keine für die gesamte deutsche Hochschullandschaft gültigen Aussagen treffen kann, sondern sich auf ausgewählte Fallbeispiele konzentrieren muss, die im Fokus der Betrachtung stehen.

## **Ziele des Projektes**

Die Studie liefert überzeugende Fallbeispiele dafür, wie sich Aspekte der New Work bereits in der deutschen Hochschullandschaft entwickelt haben und welche weiteren Chancen und Potenziale daraus entstehen.

## **Formale Anforderungen und Ergebnispräsentation**

Maßgeblich für die inhaltliche Ausrichtung der Studie ist das skizzierte Erkenntnisinteresse des Auftraggebers. Bitte reichen Sie mit Ihrem Angebot ein Konzept ein, in dem Ihre Forschungsstrategie, die mit dieser Strategie potenziell erzielbaren Erkenntnisse und praktisches Transferpotential skizziert sind.

Für die Erstellung des preislichen Angebots orientieren Sie sich bitte an den folgenden Arbeitspaketen, die im Rahmen des Auftrags zu erfüllen sind:

- Vorbereitung und Konzeption (Operationalisierung der Fragestellungen, Projektplanung, Abstimmung mit Auftraggeber)
- Durchführung der empirischen Erhebung
- Auswertung der Erhebung (inkl. Interpretation der Ergebnisse, Besprechung der Ergebnisse mit dem Auftraggeber)
- Schriftliche Ausarbeitung der Studie in Form eines publikationsfähigen Berichts als Arbeitspapier des Hochschulforums Digitalisierung.

Das vorgelegte Arbeitspapier sollte in jeder Hinsicht wissenschaftlichen Standards genügen und insbesondere im Hinblick auf die Interpretation der Ergebnisse eine angemessene Begründung des Vorgehens beinhalten.

Im Übrigen sollten die erhobenen Forschungsdaten (z.B. Interview-Mitschnitte) und eventuell erhaltene Materialien zur Nachnutzung zugänglich gemacht werden.

## Projektmanagement und Zeitrahmen

Der Auftragnehmer und der Auftraggeber stimmen sich regelmäßig telefonisch/online über aktuelle Entwicklungen und Meilensteine des Projekts ab. Im Rahmen dessen sollen notwendige Entscheidungen getroffen und die Einhaltung des Zeitplans sowie die Interessen des Auftraggebers gewahrt werden.

### Der angestrebte Zeitplan gestaltet sich wie folgt:

- Deadline Angebot: 19.08.2024
- Auftragsvergabe bis 21.8.2024
- Abstimmung der Fallbeispiele und konkreten Fragestellungen bis 18.09.2024
- Fertigstellung des ersten Berichtsentwurf: 19.12.2024
- Fertigstellung der Studie bis 28.02.2025

Die Veröffentlichung der Studie erfolgt in Absprache mit dem Kommunikationsteam in der Geschäftsstelle des Hochschulforum Digitalisierung.

## Ihr Angebot

Bitte übersenden Sie uns ein Angebot mit folgenden Elementen:

1. Anschreiben und Kostenübersicht (Kalkulation mit Tagessätzen erwünscht)
2. Kurze Projektskizze basierend auf dem oben vorgeschlagenen Zeitplan und ergänzt um Ihren Arbeitsplan und darauf basierender Aufschlüsselung der Kosten
3. Bis zu drei Referenzen von vergleichbaren Projekten, die Sie durchgeführt haben

Bei Fragen zur Auftragsvergabe können Sie sich gerne an Anne Prill ([anne.prill@che.de](mailto:anne.prill@che.de), Tel + 49 5241 9761-54) wenden.

## Vergabekriterien

Die Auftragsvergabe erfolgt anhand folgender Kriterien:

- Prüfung der grundsätzlichen Eignung zur Durchführung des Auftrags auf Basis der eingereichten Referenzen
- Inhaltliche Qualität der Projektskizze (insgesamt 50 %):
  - Strukturiertheit und Nachvollziehbarkeit der Angaben (20 %)
  - Überzeugendes Konzept und Darlegung der Umsetzungskompetenz (30 %)
- Im Zeit- und Arbeitsplan dargelegte Kompetenz zur Leistungserbringung im vorgesehenen Zeitrahmen (20 %)
- Gesamtpreis für die Leistung (30 %)



Hochschulforum  
Digitalisierung

## **Ansprechpartnerin**

Anne Prill

CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Hochschulforum Digitalisierung

Verler Str. 6

33332 Gütersloh

Tel + 49 5241 9761-54

[anne.prill@che.de](mailto:anne.prill@che.de)