

---

# Das Momentum nicht verpassen – Dynamik von Veränderungsprozessen an Hochschulen in Zeiten der Pandemie

**Ringseminar: Hochschulbildung der Zukunft**

ZHAW, 9. März 2022

Prof. Dr. Barbara Getto, Zentrum Bildung und Digitaler Wandel, PH Zürich



# Zentrum Bildung und Digitaler Wandel, PHZH

## Center for Education and Digital Transformation, PHZH

---

- Gegründet Januar 2021 im Rahmen der Digitalisierungsinitiative der Zürcher Hochschulen (DIZH)
- Interdisziplinäres Team mit 6 Professuren, 3 Postdocs, 7 WiMa



# Bildung und digitaler Wandel

# Bildung und Digitalisierung – mehr als Technisierung!

## Denkfiguren im Kontext der Digitalisierung: Binär

- Analoge Welt vs. Digitale Welt
- Analog: „echte“ Welt vs. Digital „defizitäre“ Welt

„analoge Bildung“?



„digitale Bildung“?

## Denkfiguren im Kontext der Digitalisierung: Integral

- Bildung in einer durch Digitalisierung geprägten Welt...
- Durchdringung der Lebenswelt: Digital und analog nicht mehr zu trennen

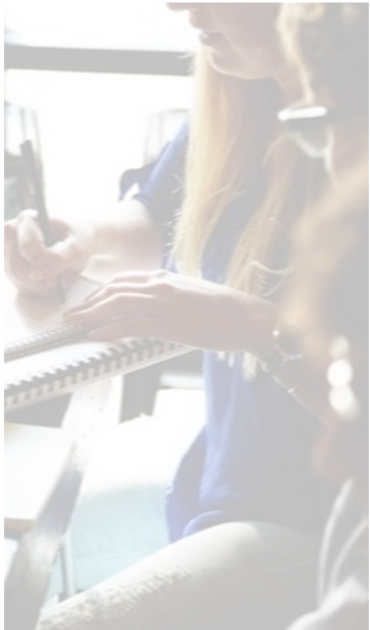


# Verhältnis von Pädagogik und Technologien

- Dynamik der technologischen Entwicklungen als Begründung für pädagogischen Wandel? (Rabenstein, 2021)
- Priorisierung von Innovationen gegenüber “traditionellen Unterrichtspraktiken”? (Waffner et. al, 2020)
- Versprechen einer Optimierung von Pädagogik durch Technologien (präskriptive Bestimmung des Wandels und seiner Erfolge)? (Rabenstein, 2021)
- Die Digitalisierung *an sich* führt nicht zu einer besseren oder schlechteren Bildung. Sie bietet Chancen für ein *anderes Lernen* (Kerres, 2018)

# Gestaltungsorientierte Mediendidaktik

## Grundsatz



Die didaktische Wirkung geht nicht vom Medium aus, sondern vom didaktischen Konzept, welches sich das Medium zunutze macht

## Potenziale nutzen – Für ein “anderes Lernen”

- Bessere Lehr-Lernmethoden
- Flexiblere Lernorganisation
- Stärkere Individualisierung
- Vorbereitung auf die Lebens- und Arbeitswelt



**Prozess der Verständigung von Akteuren bei der Entwicklung lernförderlicher Umwelten**

Veränderungsprozesse an  
Hochschulen im Kontext der  
Digitalisierung gestalten

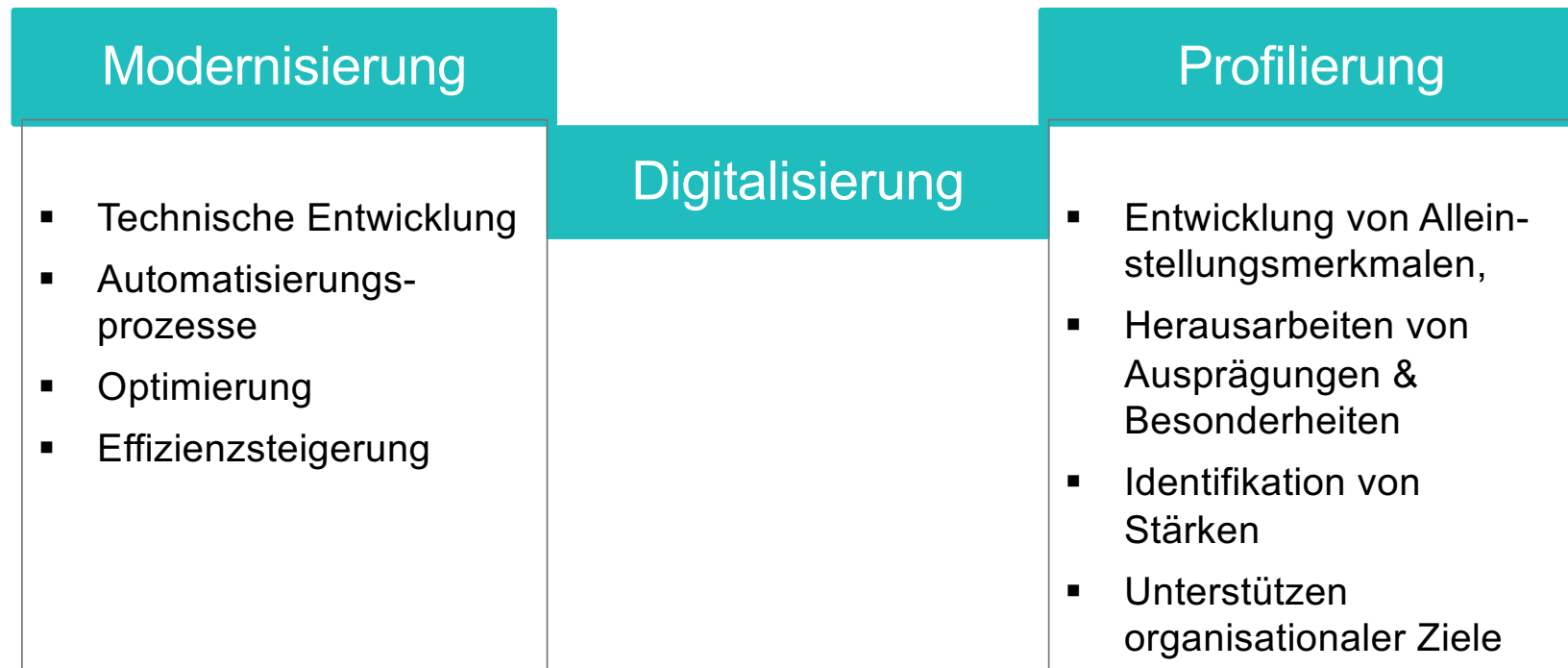
# Vom E-Learning zur Digitalisierung der Hochschulbildung

1. Pionierphase: einzelne Wissenschaftler:innen
2. Kooperative Ansätze: Verbundvorhaben von Fachwissenschaftler:innen
3. Dissemination in der Hochschule: (Support-)Strukturen, Kompetenzentwicklung, Anreize, ...
4. Digitalisierungsstrategien: Hochschule als Ganzes, Positionierung, Anbindung an übergeordnete Ziele

Phasen des E-Learning. Getto, B. Kerres, M. (2015) Vom E-Learning Projekt zur nachhaltigen Hochschulentwicklung. Strategisches Alignment im Kernprozess „Studium und Lehre“



# Welche Rolle spielen Strategien der Digitalisierung in der Hochschulbildung?



Getto, B., & Kerres, M. (2017). Akteure der Digitalisierung im Hochschulsystem

# Hochschulbildung und Digitalisierung

- Digitalisierung an Hochschulen **mehr ist als die Einführung bestimmter Technologien** und neuer Unterrichtsverfahren (Castañeda & Selwyn, 2018)
- Digitalisierung der Hochschulbildung bedeutet **einen organisationalen Veränderungsprozess**, der Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen erforderlich macht (e.g., Seufert et al, 2015)
- Projekte als Einzelmaßnahmen tragen nicht ausreichend zur Hochschulentwicklung bei, wenn sie nicht in **eine übergreifende Strategie eingebunden sind, die in den Zielen der Organisationsentwicklung verankert** ist (Kerres & Getto, 2015)

# Handlungsfelder in der Strategieentwicklung



Arndt, C. et al (2018): Verzahnung von Handlungsfeldern und Dimensionen in der Strategieentwicklung von Hochschulen in digitalen Zeiten"

# Dimensionen der Implementierung



Bezugsrahmen: „Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen“ (Seufert & Euler, 2004, S. 6)

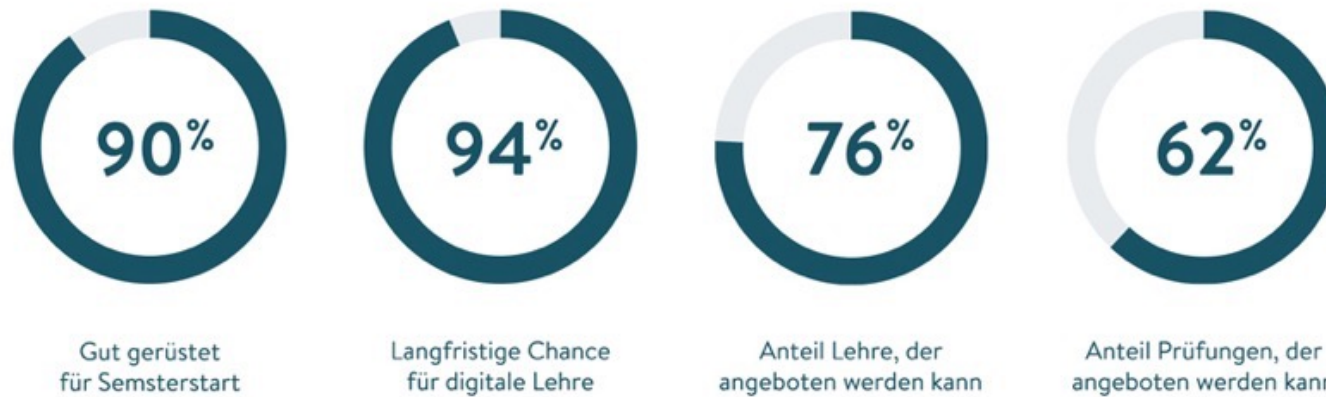
# Zäsur Pandemie

# Hochschulentwicklung im Kontext der Pandemie

## Umstellung auf Online-Lehre in Zeiten der Pandemie

- Nahezu flächendeckender Einsatz digitaler Medien (Karapanos, et al, 2021)
- Präferenzen hinsichtlich Synchronität, Selbststrukturierung, Kooperation sowie digitalen und analogen Anteilen variiert stark (Mulders and Krah, 2021)
- Große Mehrheit der Dozierenden steht einer verstärkten Digitalisierung der Lehre positiv gegenüber (Winde, et al, 2020)
- Digitally supported teaching vs. "emergency remote teaching" (Hodges et al, 2020)

# Einschätzungen von Hochschulleitungen zum digitalen Lehrangebot



Quelle: Hochschulbarometer, Befragung Sommersemester 2020  
<https://www.hochschul-barometer.de/aktuell>

# Kritische Stimmen, Besorgnis, Ablehnung, ...

#nichtsemester

Ein offener Brief aus Forschung und Lehre

Das Sommersemester 2020 muss ein „Nichtsemester“ werden – Ein offener Brief aus Forschung und Lehre

Offener Brief

## UNTERZEICHNEN

Der Brief kann nicht mehr unterzeichnet werden.

15918 [Unterschriften](#) | [Zu den Zitaten](#)



Die Petitionsplattform von Campact

PETITION STARTEN

ANMELDEN

ter -  
ie

276 von 300  
Unterschriften

Mitmachen!

Vorname \*

# Zur Verteidigung der Präsenzlehre



Innenministerium / Kultusministerium

280 Unterstützende

277 in Deutschland

Sammlung beendet

phzh.ch

PH  
ZH



## Positionen

### **Der Präsenzunterricht bleibt die wichtigste Form der Hochschullehre – Positionspapier der Hochschulen**

18.02.2021

Im Zuge der Corona-Pandemie und der damit einhergehenden Schutzmassnahmen mussten auch die Hochschulen im Frühjahr 2020 ihre Funktionsweise anpassen und insbesondere in kurzer Zeit auf Fernunterricht umstellen. Insgesamt war und ist diese Umstellung erfolgreich und funktioniert gut; dies dank des grossen Einsatzes und der Anpassungsfähigkeit der Lehrkräfte sowie des administrativen und technischen Personals, aber auch des Verständnisses und der Mitwirkung der Studierenden.

Die Hochschulen nehmen damit ihre Verantwortung wahr, im Rahmen ihrer jeweiligen Möglichkeiten sowie der eidgenössischen und kantonalen Bestimmungen einen Beitrag zu den kollektiven Bemühungen zur Bekämpfung dieser Krise und ihrer Auswirkungen zu leisten. Gleichzeitig setzen sie alles daran, dass die Studierenden so wenig wie möglich unter den Folgen der Krise leiden. Das Studium muss in einem angemessenen Zeitraum abgeschlossen werden können, die Qualität der Lehre muss erhalten bleiben, und die Abschlüsse müssen gleichwertig mit denen der Vorjahre sein.

# Entwicklung von Studium und Lehre im Kontext der Pandemie

## Fragen

- Welchen Einfluss werden die Erfahrungen aus der Pandemie auf die Gestaltung der Hochschulbildung im Kontext der Digitalisierung haben?
- Nach welchen strategischen Grundsätzen wurden Entscheidungen getroffen?
- Auf welche Weise fließen die Erfahrungen in den strategischen Diskurs ein?

# Die Rolle strategischer Planungen

---

*«Und unsere Strategie hat mir natürlich geholfen, dass ich ein Team hatte, das mich beraten hat, auch in Bezug auf unser Lernmanagementsystem und auch, dass wir im ersten Semester, im Corona-Semester, digitale Prüfungen in unserem eigenen System anbieten konnten. Das habe ich der Entwicklung der Jahre zuvor zu verdanken.» (I3)*

- Die Umstellung war erfolgreich (in Bezug auf Kontinuität und Sicherheit)
- Technische Infrastruktur
- Diskussion und Diskurs

# Herausforderung langfristiger Veränderungsprozesse

«Die Tatsache, dass man innerhalb einer Woche etwas verändern kann {...} Ich bin fest davon überzeugt, dass wir das, was wir in dieser kurzen Zeit erreicht haben, bis 2030 nicht erreicht hätten.» (I1)

- Ein Schub in einigen Bereichen (technische Infrastruktur, Kompetenz, Fähigkeit...)
- Aber: Es ist fragil!
- Wie wird die Weiterentwicklung auf individueller und organisatorischer Ebene sichtbar?

«Das Dringendste aus meiner Sicht ist, {...} dass wir den Schwung nicht verpassen, um die richtige Mischung zwischen Online und Onsite zu erreichen. {...} Meine Sorge ist, {...} dass es einen großen Wunsch geben wird, so schnell wie möglich wieder auf den Campus zurückzukehren.» (I1)

«Und wenn ich jetzt höre, dass wir zurück zur Präsenz gehen, was sich vielleicht viele auch wünschen, dann kommt es mir im Moment so vor, {...} als wäre es ein Rückschritt in den Köpfen der Menschen.» (I3)

# Leadership im Krisenmodus vs. Strategiemodus

---

*«Bis Februar, bis zum Ende des Wintersemesters 2021, würde ich sagen, waren wir rein von der Notsituation getrieben.» (I5)*

*«Ab Januar, Februar 2021 {...} haben wir auch angefangen zu überlegen: Was wollen wir in Zukunft, auch nach Corona? Welche Art von Ausrichtung?(I5)*

- Krise: Sicherheit, Kontinuität und Gleichberechtigung
- Strategie: Zukunftsorientiert, langfristig, profilbildend, ...
- Wie bekomme ich *alle* hinter einer Vision vereint?

# Zusammenfassung & Impulse

# Sind Strategien eine Illusion der Steuerung?

- Hochschule sind „besondere und unvollständige Organisationen“ (Kehm, 2012)
- Die Bereiche stehen zueinander als lose gekoppeltes System (Weick, 1972)
- Paradoxe Situation: Professionelle Identität leben (nach innen) Renommee erhalten (von aussen) (Busse, 2020)
- Geringe Identifikation mit der Organisation
- Machtmittel greifen kaum

**Es ist viel Kommunikation und Überzeugungsarbeit notwendig!**

# Gibt es ein Momentum zu verpassen?

Veranstaltungsebene	Organisationale Ebene	Individuelle Ebene
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Emergency Remote Teaching</li><li>▪ Neue/ mehr digitale Formate</li><li>▪ Kaum Zeit &amp; Raum für (medien-)didaktische Planung</li><li>▪ ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Schub in der Bereitstellung digitaler Medien</li><li>▪ Entscheidungen &amp; Steuerung durch Dringlichkeit</li><li>▪ Wenig Diskurs möglich, der für nachhaltige Veränderungsprozesse notwendig ist</li><li>▪ ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vereinzelung/ wenig soziale Praxis</li><li>▪ „Verklärung“ der Präsenzlehre</li><li>▪ Entwicklung neuer Kompetenzen</li><li>▪ Keine Entwicklung neuer Handlungsrouinen</li><li>▪ ...</li></ul>

**Instrumente für die Weiterentwicklung der Hochschulbildung reflektieren!**



# Erfahrungen gelungener Kooperation und Kommunikation für die Weiterentwicklung der Lehre nutzen

„analoge Bildung“?



Bildung in einer durch Digitalisierung geprägten Welt



„digitale Bildung“?



**Denkmuster aufbrechen für ein *anderes* Lernen!**

---

# Das Momentum nicht verpassen – Dynamik von Veränderungsprozessen an Hochschulen in Zeiten der Pandemie

**Ringseminar: Hochschulbildung der Zukunft**  
ZHAW, 9. März 2022

Prof. Dr. Barbara Getto, Zentrum Bildung und Digitaler Wandel, PH Zürich

