

Lanz, Caroline

## **Ergänzende Perspektive: Organisationales Lernen im Leistungsbereich Weiterbildung. Beschreibung vielfältiger Lernprozesse während der Pandemiesituation und deren Konsequenzen für die Hochschulentwicklung im Kontext Pädagogischer Hochschulen**

*Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung 39 (2021) 3, S. 370-374*



Quellenangabe/ Reference:

Lanz, Caroline: Ergänzende Perspektive: Organisationales Lernen im Leistungsbereich Weiterbildung. Beschreibung vielfältiger Lernprozesse während der Pandemiesituation und deren Konsequenzen für die Hochschulentwicklung im Kontext Pädagogischer Hochschulen - In: Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung 39 (2021) 3, S. 370-374 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-236852 - DOI: 10.25656/01:23685

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-236852>

<https://doi.org/10.25656/01:23685>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.bzl-online.ch>

### **Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### **Kontakt / Contact:**

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

Zeitschrift zu Theorie und Praxis der Aus- und  
Weiterbildung von Lehrerinnen und Lehrern

## BEITRÄGE ZUR LEHRERINNEN- UND LEHRERBILDUNG

Pädagogische Hochschulen in der Covid-19-Pandemie –  
Erfahrungen, Befunde und Konzepte aus der Schweiz

## **Impressum**

### **Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung**

[www.bzl-online.ch](http://www.bzl-online.ch)

### **Redaktion**

Vgl. Umschlagseite vorn.

### **Inserate und Büro**

Kontakt: Heidi Lehmann, Büro CLIP, Schreinerweg 7, 3012 Bern, Tel. 031 305 71 05,  
[bzl-schreibbuero@gmx.ch](mailto:bzl-schreibbuero@gmx.ch)

### **Layout**

Büro CLIP, Bern

### **Druck**

Suter & Gerteis AG, Zollikofen

### **Abdruckerlaubnis**

Der Abdruck redaktioneller Beiträge ist mit Genehmigung der Redaktion gestattet.

### **Abonnementspreise**

Mitglieder SGL: im Mitgliederbeitrag eingeschlossen.

Nichtmitglieder SGL: CHF 80.–; Institutionen: CHF 100.–. Bei Institutionen ausserhalb der Schweiz erhöht sich der Betrag um den Versandkostenanteil von CHF 15.–.

Das Jahresabonnement dauert ein Kalenderjahr und umfasst jeweils drei Nummern.

Bereits erschienene Hefte eines laufenden Jahrgangs werden nachgeliefert.

### **Abonnementsmitteilungen/Adressänderungen**

Schriftlich an: Giesshübel-Office/BzL, Edenstrasse 20, 8027 Zürich oder per Mail an: [sgl@goffice.ch](mailto:sgl@goffice.ch).

Hier können auch Einzelnummern der BzL zu CHF 28.–/EUR 28.– (exkl. Versandkosten) bestellt werden (solange Vorrat).

### **Schweizerische Gesellschaft für Lehrerinnen- und Lehrerbildung (SGL)**

[www.sgl-online.ch](http://www.sgl-online.ch)

Die Schweizerische Gesellschaft für Lehrerinnen- und Lehrerbildung SGL wurde 1992 als Dachorganisation der Dozierenden, wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Assistierenden der schweizerischen Lehrerinnen- und Lehrerbildungsinstitute gegründet. Die SGL initiiert, fördert und unterstützt den fachlichen Austausch und die Kooperation zwischen den Pädagogischen Hochschulen bzw. universitären Instituten und trägt damit zur qualitativen Weiterentwicklung der Lehrerinnen- und Lehrerbildung bei. Sie beteiligt sich an den bildungspolitischen Diskursen und bringt die Anliegen der Lehrerinnen- und Lehrerbildung in den entsprechenden Gremien ein.

**Editorial**

Dorothee Brovelli mit Gastredaktor Peter Tremp, Christian Brühwiler, Bruno Leutwyler, Sandra Moroni, Kurt Reusser, Afra Sturm, Markus Weil 317

**Schwerpunkt**

**Pädagogische Hochschulen in der Covid-19-Pandemie – Erfahrungen, Befunde und Konzepte aus der Schweiz**

**Corinne Wyss und Sabina Staub** Berufspraktische Lehrpersonenbildung während der Covid-19-Pandemie: Herausforderungen, neue Lernfelder und Entwicklungspotenzial 320

**Herbert Luthiger** *Ergänzende Perspektive:* Erfahrungen in zukünftigen Ergänzungsformaten? Praxisbegleitung unter Pandemiebedingungen 332

**Marija Stanisavljevic und Peter Tremp** Zunehmende Komplexität – notwendige Differenzierungen: Ein Diskussionsbeitrag zu Studium und Lehre als digitale Praxis 336

**Falk Scheidig** *Ergänzende Perspektive:* Zwischen Digitalisierungsimperativ und Präsenzrefokussierung: Anmerkungen zu den «Corona-Semestern» und der Mehrdimensionalität von Lehre und Studium 351

**Katrin Kraus und Markus Weil** Der Leistungsbereich Weiterbildung im institutionellen Kontext. Zum reflexiven Potenzial der Pandemiesituation für das organisationale Lernen von Pädagogischen Hochschulen 356

**Caroline Lanz** *Ergänzende Perspektive:* Organisationales Lernen im Leistungsbereich Weiterbildung. Beschreibung vielfältiger Lernprozesse während der Pandemiesituation und deren Konsequenzen für die Hochschulentwicklung im Kontext Pädagogischer Hochschulen 370

**Carsten Quesel** Auswirkungen von Covid-19 im Spiegel der Lehr-evaluation 2020 an Pädagogischen Hochschulen 375

**Marie-Theres Schönbächler** *Ergänzende Perspektive:* Anpassungs-notwendigkeit der Evaluation von Hochschullehre 392

**Achim Brosziewski** Die Pandemie in der Forschung an Pädagogischen Hochschulen. Ein wissenschaftssoziologischer Versuch 396

**Christian Brühwiler** *Ergänzende Perspektive:* Forschung in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung unter Pandemiebedingungen: Beeinträchtigungen und Desiderate 406

|  |     |
|--|-----|
| <b>Beat Döbeli Honegger</b> Covid-19 und die digitale Transformation in der Schweizer Lehrerinnen- und Lehrerbildung   | 411 |
| <b>Robin Schmidt</b> <i>Ergänzende Perspektive:</i> Deprofessionalisierung durch Normalisierung der Ausnahme? Neue Herausforderungen in der Lehrpersonenbildung durch Beliefs, ubiquitäre Thematisierung und «Digital Mainstreaming» | 423 |
| <b>Max Liechti und Raymond Wiedmer</b> Studentische Perspektive auf die Lehrerinnen- und Lehrerbildung während der Covid-19-Pandemie. Eine Einschätzung von Studierenden der Pädagogischen Hochschule Bern                           | 427 |
| <b>Gian-Paolo Curcio</b> <i>Ergänzende Perspektive:</i> Eine ergänzende Sicht. Die Perspektive eines Rektors auf die Lehrerinnen- und Lehrerbildung während der Covid-19-Pandemie  | 435 |
| <b>Hans-Werner Huneke</b> Die Schweizer Lehrerinnen- und Lehrerbildung in Zeiten der Pandemie: Den Kernauftrag erfüllen, die Peripherie gestalten. Ein Gastkommentar   | 439 |
| <b>Rubriken</b>  |     |
| <b>Buchbesprechungen</b>   |     |
| Felten, M. (2020). Unterricht ist Beziehungssache (Regula von Felten)  | 446 |
| Cramer, C. & Oser, F. (Hrsg.). (2019). Ethos: interdisziplinäre Perspektiven auf den Lehrerinnen- und Lehrerberuf (Karin Heinrichs)  | 448 |
| Vogler, A.-M. (2020). Mathematiklernen im Kindergarten: Eine (mehrperspektivische) Untersuchung zu Chancen und Hürden beim frühen mathematischen Lernen in Erzieher*innen-Situationen (Susanne Schnepel)                             | 451 |
| Cslovjecsek, M. & Zulauf, M. (Hrsg.). (2018). Integrated Music Education. Challenges of Teaching and Teacher Training (Maria Spychiger)  | 453 |
| <b>Neuerscheinungen</b>  | 455 |
| <b>Zeitschriftenspiegel</b>  | 457 |

#### **Vorschau auf künftige Schwerpunktthemen**

Eine Vorschau auf die Schwerpunktthemen künftiger Hefte finden Sie auf unserer Homepage ([www.bzl-online.ch](http://www.bzl-online.ch)). Manuskripte zu diesen Themen können bei einem Mitglied der Redaktion eingereicht werden (vgl. dazu die Richtlinien zur Manuskriptgestaltung, verfügbar auf der Homepage).

## Ergänzende Perspektive

### **Organisationales Lernen im Leistungsbereich Weiterbildung. Beschreibung vielfältiger Lernprozesse während der Pandemiesituation und deren Konsequenzen für die Hochschulentwicklung im Kontext Pädagogischer Hochschulen**

Caroline Lanz

Der Beitrag von Katrin Kraus und Markus Weil (vgl. in diesem Heft Kraus & Weil, 2021) greift die Krisensituation «Corona» mit dem Fokus der Weiterbildung an Pädagogischen Hochschulen sowie deren Einfluss auf die Hochschulentwicklung im Rahmen von zukünftigen Massnahmen und organisationalem Lernen auf. Im Folgenden werden zunächst die Ausführungen von Kraus und Weil zur Rekapitulation des institutionellen Kontexts kurz thematisiert. Der Struktur des Texts der Autorin und des Autors folgend werden anschliessend zwei von drei institutionellen Perspektiven aufgegriffen und deren Inhalte ergänzend kommentiert. Die Autorin des vorliegenden Beitrags bezieht sich dabei unter anderem auf ihre Erfahrungen als Leiterin der Weiterbildung an zwei verschiedenen Pädagogischen Hochschulen.

#### **1 Institutioneller Kontext**

Es ergibt Sinn, die spezielle Situation des Leistungsbereichs Weiterbildung differenziert zu beleuchten, da viel zu oft vergessen geht, dass sich dieser Bereich grundlegend von anderen Leistungsbereichen – insbesondere jenen der Ausbildung und der Forschung – unterscheidet und er selbst in normalen Zeiten aufgrund differierender Rahmenbedingungen eine komplett andere Ausgangslage hat. Zudem ist der Leistungsbereich Weiterbildung explizit unter dem Aspekt der Expertinnen- und Expertenorganisation zu betrachten, da in der Krisensituation die beschriebenen Kriterien besonders zum Vorschein kamen und die Krisensituation zum Zweck des organisationalen Lernens effektiver genutzt werden kann. Diesen Gesichtspunkt greifen Kraus und Weil unter anderem auch unter dem Punkt «Einen Beitrag an den Gesamtauftrag der Professionshochschule leisten» auf.

Wirtschaftlich bewegt sich der Leistungsbereich Weiterbildung zwischen den Polen eines offiziellen kantonalen Leistungsauftrags, der die Finanzierung bis zu einem gewissen Teil sichert, und einer nachfrageabhängigen Finanzierung, wie sie von Kraus und Weil in ihrem Beitrag ebenfalls konstatiert wird. Mit Beginn der Pandemie stellte sich demzufolge nicht nur die Frage (als entscheidender Unterschied zu den Leistungs-

bereichen Ausbildung und Forschung), wie eine qualitätsvolle Lehre im Sinne des Leistungsauftrags von Pädagogischen Hochschulen gegenüber Studierenden sichergestellt werden kann, sondern auch die Frage, welche finanziellen Einbussen zu erwarten sind bzw. ob die materiellen Ressourcen für den eigenen Fortbestand gesichert werden können. Dieser wichtige Gesichtspunkt wurde in der Pandemiesituation unter anderem in der Weiterbildung angegangen und ihn gilt es im Rahmen der Reflexion zu berücksichtigen.

## 2 Zwei institutionelle Perspektiven

### 2.1 Selbstverständnis des Leistungsbereichs Weiterbildung

Die im Text von Kraus und Weil formulierte «Soforthilfe-Logik» beruht auf dem bereits erwähnten zu berücksichtigenden Aspekt der Expertinnen- und Expertenorganisation. Auch Kels und Kaudela-Baum (2019, S. 18, Hervorhebungen im Original) schreiben: «Expertenorganisationen zeichnen sich somit erstens durch ihre *Wissensintensität* aus, denn ihre Leistungserstellungsprozesse sind abhängig von dem personengebundenen, z. T. hoch spezialisierten Wissen von Experten. ... Konstitutiv für Expertenorganisationen ist zweitens, dass *Experten mitunter zum eigentlichen Produkt bzw. zum eigentlichen Service* werden. Das ist z. B. dann der Fall, wenn Spezialwissen auf individuelle Problemstellungen angewandt wird.» Weiter führen Kels und Kaudela-Baum (2019, S. 18) aus: «Die Leistungserbringung und der Organisationserfolg in Expertenorganisationen beruhen also zu wesentlichen Anteilen auf dem personengebundenen Wissen und Können von Experten, welche dieses Wissen wiederum in Wissensnetzwerken konstant erweitern und der Expertenorganisation zugänglich machen.» Diese Aspekte der Leistungsherstellung, die abhängig von der jeweiligen Person ist, sowie die Tatsache, dass Spezialwissen auf individuelle Problemstellungen angewandt wird, haben in der ausserordentlichen Pandemiesituation eine relevante Rolle gespielt. Dies kann als Voraussetzung für das weitere organisationale Lernen aller genutzt werden. Im Rahmen einer iterativen Bildung und somit einer Entwicklung sollen Gelegenheiten geschaffen werden, die es ermöglichen, dieses individuelle Wissen hin zu einem gemeinsamen Handeln zu entwickeln, indem neue Verbindlichkeiten, Haltungen und Regelungen getroffen werden, ohne den individuellen Handlungsspielraum einzuschränken. Darin bestehen bleibt die Zielgrösse, dass der Leistungsbereich Weiterbildung einen Beitrag zur Professionalitätsentwicklung zu leisten hat. Die Entwicklungsthemen ergeben sich durch das individuelle Wissen von Expertinnen und Experten (Erkennen von professionellen Kompetenzen unter Miteinbezug wissenschaftlicher Forschungsergebnisse), den Erfahrungsaustausch und neue Impulse, wie dies auch Kraus und Weil beschreiben.

### 2.2 Notwendigkeit der Sicherung materieller und ideeller Ressourcen

Wie eingangs erwähnt, standen zu Beginn der Krise eher wirtschaftliche Fragen im Vordergrund. Damit verbunden war eine weitere grosse Herausforderung, die charakteristisch für den beschriebenen Leistungsbereich ist: Die organisationalen Regelun-

gen mussten neu überdacht und individuell beurteilt werden und alle Mitarbeitenden wie auch Teilnehmenden gleichermaßen erreichen. Hier zeigten sich unterschiedliche Fragestellungen, die unter anderem eine innerbetriebliche «Neuregelung» zur Folge hatten. Um nur ein paar Beispiele zu nennen:

- Wie werden «veränderte Kursbedingungen» definiert?
- Soll die bestehende Anmelde- und Abmeldepraxis unter den vorliegenden Weiterbildungsbedingungen geändert werden?
- Gibt es eine Geld-zurück-Garantie, wenn das Angebot nicht unter denselben Bedingungen wie vor der Covid-19-Pandemie durchgeführt wird?
- Ist ein Online-Kurs gleichermaßen wie ein vor Ort durchgeführter Kurs abzugelten?

Wie auch Lehmann (2020) beschreibt, sind Weiterbildungsangebote an Hochschulen oft das Ergebnis eines «Long-Ranger-Ansatzes» und gehen auf die Initiative und das Engagement von Einzelpersonen bzw. auf einzelne Hochschuldozierende und ihre Interessen zurück. Dies hat sich auch in der Pandemie gezeigt: Oft war es sehr individuell, ob bzw. inwieweit eine ursprünglich als Präsenzveranstaltung geplante Weiterbildung ad hoc qualitativ online angeboten und damit eine Alternative für die Teilnehmenden zur Verfügung gestellt wurde. Dabei galt es, sich geschickt zwischen einer bestehenden und für alle nachvollziehbaren Weiterbildungsregelung zu bewegen und gleichzeitig die erhöhten individuellen Anforderungen der Weiterbildungsteilnehmenden zu berücksichtigen.

Grundsätzlich ist zu konstatieren, dass dies dem Weiterbildungsbereich in weiten Teilen gut gelungen ist. Gemäss der Erfahrung der Autorin ist der Aussage, die Nachfrage vonseiten der Teilnehmenden und Schulen sei eingebrochen, nur zum Teil zuzustimmen. Einerseits sind die verschiedenen Phasen der Covid-19-Pandemie zu beachten: So wurden beispielsweise einige Weiterbildungsangebote, die zu Beginn der Krise bzw. während des Lockdowns verschoben wurden, ab Sommer 2021 von den Teilnehmenden wieder aufgenommen. Andererseits ist die Art der Kursangebote differenziert zu betrachten. Während ein Grossteil der massgeschneiderten schulischen Holkurse einen Nachfrageeinbruch erlitt, wurden umso mehr neue Online-Angebote wie Vorträge, Mittagstalks und ähnliche Formate rege nachgefragt. Kraus und Weil erwähnen dies mit dem Hinweis, dass es den Hochschulen im Bereich der Weiterbildung dank Flexibilität gelungen sei, in kurzer Zeit neue Angebote und Formate zu entwickeln und zur Verfügung zu stellen, die den ideellen Wert von Weiterbildung betonen und nicht nur über Nachfragezahlen beurteilt werden können.

Der durch die Pandemie verursachte Wandel in der Berufswelt setzt digitale Kompetenzen (Kerres, 2020) bei Weiterbildungsdozierenden voraus. Dies kommentiert auch Wilhelm (2020), die im Diskurs über die digitale Transformation wichtige Kompetenzen wie zum Beispiel die Kreativität erwähnt. Im Grundsatz sind die Anforderungen an die Dozierenden gestiegen. Sie mussten sich in relativ kurzer Zeit neue digitale

Kompetenzen (Kerres, 2020) und damit verbunden didaktische Kompetenzen, die ein adäquates Setting nach sich ziehen, aneignen. Diese Kompetenzen müssen laufend weiterentwickelt werden – sei es im Umgang mit neuen Tools, im Rahmen von digitaler und virtueller Kommunikation, bei neuen Lernsettings, bei der Auseinandersetzung mit Weiterbildungsinnovationen und damit zusammenhängend mit neuen Rollen in Teams, in der Führung sowie im Mitgestalten neuer Zusammenarbeits- und Weiterbildungskulturen.

Wer verstanden hat, dass Weiterbildung einem Markt ausgesetzt ist, der nicht statisch ist, konnte der Dynamik des Marktes und somit der Situation der Weiterbildung in der Pandemie sehr viel Positives abgewinnen. Wie auch Wilhelm (2020) ausführt, sollten wir in der Hochschule mit neuen Formaten und Modellen lustvoll und mutig experimentieren. Die Gelegenheit dazu bestand während der Krise zur Genüge: Neue Weiterbildungsangebote entstanden, Lehrende und Lernende konnten neue Lernerfahrungen machen und dabei durfte man auf eine sehr positive Fehlerkultur aufseiten der Teilnehmenden zählen. Gerade wegen der Krise konnten an Pädagogischen Hochschulen im Bereich der Weiterbildung viele Lernerfahrungen nicht nur von Teilnehmenden, sondern von allen Beteiligten verzeichnet werden – man darf sagen, dass die Zeit in jeder Hinsicht lehrreich war. Nun gilt es, die gemachten Erfahrungen sorgfältig auszuwerten.

### **3 Fazit**

Die Covid-19-Krise hat insbesondere auch in der Weiterbildung vielfältige Lernprozesse für alle Beteiligten angestoßen. Wie eingangs von Kraus und Weil erwähnt, ist es nicht nur sinnvoll, sondern auch dringend notwendig, wichtige Schlussfolgerungen zu ziehen, da die derzeitigen Anforderungen an eine moderne Weiterbildung nach neuen organisationalen Routinen verlangen. Man kann sagen, dass sich die Weiterbildung «neu erfunden» hat. Die digitalisierte Lehre wird auch in Zukunft einen wichtigen Stellenwert besitzen, obschon eine vollständig digitale Lehre nicht im Sinn einer Hochschule ist (vgl. swissuniversities, 2021). Daher braucht es als Anbieterin oder Anbieter von Weiterbildung an einer Pädagogischen Hochschule ein neues Verständnis, um auf dem Hochschulweiterbildungsmarkt attraktiv zu bleiben, der Verantwortung im Sinne des lebenslangen Lernens nachzukommen und der Professionalisierung von Lehrpersonen und schulischen Mitarbeitenden zukünftig gerecht zu werden.

Aufgrund der vielen aufgeworfenen Fragestellungen ergeben sich für das organisationale Lernen im Sinne der Hochschulentwicklung drei Schwerpunkte:

1. Die Leistungsbereiche Ausbildung und Weiterbildung sollen durch eine intensive Zusammenarbeit einen gemeinsamen Beitrag an die Professionalitätsentwicklung leisten, was sich zum Beispiel in der Angebotsentwicklung niederschlägt.
2. Ein produktiver Austausch ist relevant. Dieser soll aber auf allen Ebenen stattfinden, nicht «nur» im produktiven Austausch mit dem Schulfeld, sondern auch unter den

Expertinnen und Experten einer Pädagogischen Hochschule. Potenzial ist auszuschöpfen, wenn innerhalb der Organisation Gestaltungsspielräume möglich sind.

3. In der Pandemiesituation hat sich gezeigt, dass das Nachfrageverhalten aufgrund hoher organisationaler Flexibilität nicht eingeschränkt war und dass neue Weiterbildungsangebote eine adäquate Gegensteuer zu möglichen finanziellen Lücken bieten. Trotzdem ist es angebracht, insbesondere die Mechanismen der Steuerung über Teilnehmendenzahlen im Sinne einer ideellen Wertigkeit von Weiterbildungsangeboten zu überdenken.

Mit der vertieften Analyse durch Kraus und Weil und den daraus entstandenen Fragestellungen und der Akzentuierung der Themenbereiche im Rahmen des organisationalen Lernens im Leistungsbereich Weiterbildung können neue Möglichkeiten und Perspektiven für eine langfristige Hochschulentwicklung geschaffen werden. Dabei sprechen Kraus und Weil von einem reflexiven Potenzial der Analyse, das es auszuschöpfen gelte und das mit Fragestellungen und Themen aufgegriffen werden könne. Explizit zu berücksichtigen sind dabei die Rahmenbedingungen einer Expertinnen- und Expertenorganisation.

## Literatur

- Kels, P. & Kaudela-Baum, S.** (2019). Führungsbeziehungen in Expertenorganisationen gestalten: Navigation zwischen Selbst- und Organisationsbezug. In P. Kels & S. Kaudela-Baum (Hrsg.), *Experten führen. Modelle, Ideen und Praktiken für die Organisations- und Führungsentwicklung* (S. 17–30). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kerres, M.** (2020). Bildung in der digitalen Welt. Eine Positionsbestimmung für die Lehrerbildung. In M. Rothland & S. Herrlinger (Hrsg.), *Digital?! Perspektiven der Digitalisierung für den Lehrerberuf und die Lehrerbildung* (S. 17–34). Münster: Waxmann.
- Kraus, K. & Weil, M.** (2021). Der Leistungsbereich Weiterbildung im institutionellen Kontext. Zum reflexiven Potenzial der Pandemiesituation für das organisationale Lernen von Pädagogischen Hochschulen. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 39 (3), 356–369.
- Lehmann, B.** (2020). Ziele und Aufgaben wissenschaftlicher Weiterbildung. In W. Jütte & M. Rohs (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftliche Weiterbildung* (S. 79–98). Wiesbaden: Springer VS.
- swissuniversities.** (2021). *Der Präsenzunterricht bleibt die wichtigste Form der Hochschullehre – Positionspapier der Hochschulen (Stand: 18. Februar 2021)*. Bern: swissuniversities.
- Wilhelm, E.** (2020). Die Pädagogische Hochschule: Eine empiriefreie Kritik, eine theorieleiose Utopie und zehn Thesen zu ihrer Kritik. In A. Tettenborn & P. Tremp (Hrsg.), *Pädagogische Hochschulen in ihrer Entwicklung. Hochschulkulturen im Spannungsfeld von Wissenschaftsorientierung und Berufsbezug. Tagungsdokumentation* (S. 149–163). Luzern: Pädagogische Hochschule Luzern.

## Autorin

**Caroline Lanz**, Prof. Dr., Pädagogische Hochschule Luzern, Prorektorat Weiterbildung,  
caroline.lanz@phlu.ch