

E-Offprint

Hinweis zum Copyright

Die «Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung» (BzL) sind eine Open-Access-Zeitschrift ohne Embargo-Frist für die einzelnen Artikel.

Der Autor/die Autorin ist frei, die in den BzL publizierte Version («version of record», d.h. den hier vorliegenden E-Offprint) unter der Lizenz [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) über weitere Kanäle (z.B. Repositorien, Plattformen, Websites) öffentlich zugänglich zu machen.



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

Beat Döbeli Honegger Covid-19 und die digitale Transformation in der Schweizer Lehrerinnen- und Lehrerbildung	411
Robin Schmidt <i>Ergänzende Perspektive:</i> Deprofessionalisierung durch Normalisierung der Ausnahme? Neue Herausforderungen in der Lehrpersonenbildung durch Beliefs, ubiquitäre Thematisierung und «Digital Mainstreaming»	423
Max Liechti und Raymond Wiedmer Studentische Perspektive auf die Lehrerinnen- und Lehrerbildung während der Covid-19-Pandemie. Eine Einschätzung von Studierenden der Pädagogischen Hochschule Bern	427
Gian-Paolo Curcio <i>Ergänzende Perspektive:</i> Eine ergänzende Sicht. Die Perspektive eines Rektors auf die Lehrerinnen- und Lehrerbildung während der Covid-19-Pandemie	435
Hans-Werner Huneke Die Schweizer Lehrerinnen- und Lehrerbildung in Zeiten der Pandemie: Den Kernauftrag erfüllen, die Peripherie gestalten. Ein Gastkommentar	439

Rubriken

Buchbesprechungen

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

Neuerscheinungen 455

Zeitschriftenspiegel 457

Vorschau auf künftige Schwerpunktthemen

Eine Vorschau auf die Schwerpunktthemen künftiger Hefte finden Sie auf unserer Homepage (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).

Der Leistungsbereich Weiterbildung im institutionellen Kontext. Zum reflexiven Potenzial der Pandemiesituation für das organisationale Lernen von Pädagogischen Hochschulen

Katrin Kraus und Markus Weil

Zusammenfassung Ausgehend von organisationalen Analyseperspektiven reflektiert der Beitrag den Beginn der Pandemiephase mit Fokus auf den Leistungsbereich Weiterbildung an Pädagogischen Hochschulen als Ausgangspunkt für Hochschulentwicklung. Nach einer Rekapitulation des institutionellen Kontexts im ersten Teil greift der Beitrag im zweiten Teil insbesondere drei institutionelle Perspektiven vertiefend auf: 1) das Selbstverständnis des Leistungsbereichs Weiterbildung an einer Professionshochschule, 2) die Bedeutung einer produktiven Beziehung zum Schulfeld sowie 3) die Notwendigkeit der Sicherung von materiellen und ideellen Ressourcen. Diese drei Perspektiven haben sich in der Pandemiephase 2020/2021 innerhalb des Leistungsbereichs Weiterbildung besonders akzentuiert, da etablierte institutionelle Routinen innerhalb der Hochschulen in dieser Zeit des krisenbedingten Improvisierens ausser Kraft gesetzt wurden und zugleich der Druck sehr hoch war, schnell funktionierende Lösungen zu finden. Die Analyse weist somit auf Fragestellungen und Themenbereiche hin, die für die künftige Entwicklung des Leistungsbereichs Weiterbildung im Übergang zu neuen organisationalen Routinen an den Pädagogischen Hochschulen bedeutsam sind.

Schlagwörter Weiterbildung – Pädagogische Hochschule – organisationales Lernen – Hochschulentwicklung – Professionsentwicklung – iterative Bildung

Continuing higher education in an institutional context. On the reflexive potential of the pandemic situation for organisational learning at universities of teacher education

Abstract This article reflects on the beginning of the pandemic phase with a focus on continuing higher education at universities of teacher education as a starting point for organisational learning. After a recapitulation of the institutional context in the first part, the article takes a closer look at three institutional perspectives in the second part: 1) the self-image of continuing higher education at a university of applied sciences, 2) the importance of a productive relationship with schools, and 3) the necessity of securing material and non-material resources. These three perspectives were particularly accentuated in the pandemic phase 2020/2021 within the field of continuing higher education, since established institutional routines were suspended during this time of crisis-related improvisation. At the same time, the pressure to find quick solutions for organisational processes increased. The analysis thus points to questions and thematic areas that are significant for the future development of continuing higher education in the transition to new organisational routines at universities of teacher education.

Keywords continuing education – universities of teacher education – organisational learning – higher-education development – professional development – iterative education

1 Einleitung

Krisen setzen funktionierende Routinen ausser Kraft und erhöhen in der Regel gleichzeitig den Druck auf die Funktionsfähigkeit und die Reaktionsgeschwindigkeit von Organisationen. Wo normalerweise institutionelle Arrangements – die sich für den Leistungsbereich Weiterbildung beispielsweise in Leistungsvereinbarungen, etablierten Abstimmungsprozessen oder Stakeholder-Management-Konzepten organisational stabilisiert haben – mehr oder weniger unbemerkt greifen, heben Krisenzeiten diese eingespielten Arrangements zumindest zeitweise auf. Ad hoc müssen neue, temporäre Arrangements gefunden werden, die den hinter den Routinen liegenden Abstimmungsbedarf und die darin ausbalancierten divergierenden Anforderungen an eine Organisation für eine kurze Zeit wieder deutlich sichtbar werden lassen, weil sie für ein temporäres Funktionieren ausserhalb der Routine neu austariert werden müssen. Die nachträgliche Reflexion einer solchen Ausnahmesituation ermöglicht es daher, aus dieser spezifischen Situation auch für die Zeit danach wichtige Schlussfolgerungen zu ziehen, wenn sich (neue) organisationale Routinen wieder etablieren. Eine solche reflexive Schleife im organisationalen Lernen ist das Ziel dieses Beitrags, der das reflexive Potenzial der Ausnahmesituation am Beginn der Pandemiesituation für organisationales Lernen ausloten möchte.

Die Reflexion soll einen Rahmen für ein vertieftes Verständnis der komplexen Zusammenhänge als Ausgangspunkt für künftige Hochschulentwicklung bieten und fokussiert folglich auf die Mesoebene. Der Beitrag rekonstruiert in Abschnitt 2 in gebotener Kürze die in der Pandemie nochmals in aller Deutlichkeit hervorgetretenen grundlegenden institutionellen Bedingungen für den Leistungsbereich Weiterbildung innerhalb der Pädagogischen Hochschulen. Einen Strang daraus – die divergierenden Anforderungen innerhalb des Leistungsbereichs Weiterbildung – vertieft Abschnitt 3 anhand der drei Analysefoki «Professionalitätsentwicklung», «Schulfeldbezug» und «Ressourcensicherung». In diesem Abschnitt formuliert der Beitrag einerseits Reflexionsfragen und nimmt andererseits auf konkrete Beispiele aus der Pandemiephase 2020/2021 Bezug. Im abschliessenden Abschnitt 4 wird zum reflexiven Potenzial dieser Analyse in Form von zentralen Fragestellungen und Themen Bilanz gezogen.

2 Rekonstruktion: Institutionelle Bedingungen des Leistungsbereichs Weiterbildung an Pädagogischen Hochschulen

Die Pädagogischen Hochschulen in der Schweiz haben Weiterbildung als Teil ihres gesetzlichen Grundauftrags im vierfachen Leistungsauftrag – Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistung (vgl. Schweizerische

Eidgenossenschaft, 2011, Art. 30) – und nehmen diesen in der Regel aktiv wahr.¹ Für die Weiterbildung ergeben sich aus diesem Grundsetting spezifische Rahmenbedingungen und das darin aufgehobene Spannungsverhältnis lässt sich grob in drei Divergenzlinien beschreiben:

- 1) Zunächst spielt in Pädagogischen Hochschulen das für jede (grössere) Organisation geltende Spannungsverhältnis zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen eine Rolle, das sich durch die Differenzlinien zwischen Tätigkeiten für den Kernbereich und Tätigkeiten zur Ermöglichung dieser Tätigkeiten für den Kernbereich ergibt (vgl. grundlegend Mintzberg, 1979). Zwischen diesen beiden Tätigkeitsbereichen bestehen grundsätzlich Reibungen, weil sie unterschiedlich funktionieren (müssen) und doch im innerorganisationalen Zusammenspiel aufeinander angewiesen sind. Zu Beginn der Pandemie zeigte sich dies beispielsweise in den deutlich erhöhten Anforderungen an die Kommunikation mit den Weiterbildungsteilnehmenden oder nachfragenden Schulen. Diese Kommunikation wird in der Regel über die Weiterbildungsadministration sichergestellt, die auch die pandemiebedingt steigenden Anforderungen an diese Kommunikation sehr deutlich zu spüren bekam. Gleichzeitig konnte sie die für diese Tätigkeit notwendigen Auskünfte von den Angebotsverantwortlichen aufgrund der dortigen Ausnahmesituation, die bei der Ausbringung von Angeboten viel Improvisation und eine Planung in Varianten und Optionen verlangte, nur kurzfristig, manchmal unvollständig und immer nur vorläufig erhalten. Diese Situation legt die sonst in Produktions- und Informationsprozessen verhandelten Abstimmungsprozesse zwischen beiden Bereichen offen und stellte eine akute Herausforderung an beide Typen funktionaler Einheiten dar, die wechselseitige Ansprüche und Abhängigkeiten sozusagen in Echtzeit und unter Druck klären mussten.
- 2) Mit dem erwähnten vierfachen Leistungsauftrag entsteht zudem ein spannungsreiches Binnenverhältnis innerhalb des Kernauftrags der Pädagogischen Hochschulen, da die vier Leistungsbereiche unterschiedlichen Steuerungsmechanismen, Rahmenbedingungen und Anforderungen unterliegen, auch wenn sie im Sinne der Professionshochschulen denselben Zielperspektiven verpflichtet sind. In der Pandemiezeit war hier beispielsweise die Frage von Präsenzregelungen und daraus resultierenden Raumbedarfen ein wichtiges Thema, an dem unterschiedliche Beziehungen zu den Nachfragenden und den Anforderungen aus dem je spezifischen Umfeld an diese Leistungsbereiche deutlich wurden. Die Bedingungen unterscheiden sich schon in Normalsituationen erheblich voneinander, sind dort aber über (mehr oder weniger) funktionierende institutionelle Routinen gelöst. Ein plötzliches Präsenzverbot an Hochschulstandorten wird im Studienbetrieb, im Bereich der Weiterbildung oder im Rahmen von Forschungstätigkeiten anders aufgenommen und erzeugt einen je spezifischen Regelungsbedarf und ad hoc müssen neue Regelungen gefunden werden: Ein Studienbetrieb, der für grosse Zahlen von Studierenden und die Dauer eines

¹ Im Beitrag fokussieren wir auf Pädagogische Hochschulen – deshalb auch die Bezeichnung «Leistungsbereich Weiterbildung». Weiterbildung für Lehrpersonen und die Unterstützung von Schulentwicklung finden auch in anderen Organisationen wie Universitäten, Weiterbildungsanbietenden und Verbänden sowie als informelles oder organisiertes Lernen an den Schulen selbst statt.

ganzen Semesters funktionierende Regelungen ohne Präsenz finden muss, steht dabei vor anderen Herausforderungen als die Weiterbildung, die mit sehr individualisierten und teilweise kostenintensiven Settings am Hochschulstandort sowie an Standorten ausserhalb der Hochschule agiert, oder die Forschung, der angesichts des Präsenzverbots etwa der Feldzugang für die Datenerhebung verloren geht. Gleichzeitig sind die Leistungsbereiche im Finden von je spezifischen Lösungen für ihren Bereich aufeinander verwiesen, wenn sich beispielsweise die Hochschule insgesamt auf Präsenz-, Kommunikations- oder Raumnutzungsregelungen einigen muss.

- 3) Schliesslich können für jeden dieser vier Leistungsbereiche im Kernauftrag nochmals konstitutive Herausforderungen mit teilweise divergierenden Anforderungen ausdifferenziert werden, da auch innerhalb eines Leistungsbereichs nicht nur lineare oder eindimensionale Anforderungen Geltung beanspruchen. Im Bereich der Weiterbildung zeigte sich dies etwa in der Herausforderung, individuell und hochflexibel auf die pandemiebedingten Bedürfnisse von einzelnen Teilnehmenden oder Schulen einzugehen und gleichzeitig einen geregelten Betrieb aufrechtzuerhalten, der den Mitarbeitenden so weit wie möglich verlässliche und realisierbare Arbeitsbedingungen gibt und die finanziellen Spielräume nicht überschreitet.

Die konstitutiven Herausforderungen greift der nun folgende Abschnitt vertiefend auf und analysiert sie anhand der Krisensituation und insbesondere anhand der spezifischen Reaktionen des Leistungsbereichs Weiterbildung auf die pandemiebedingten Massnahmen.

3 Konstitutive Herausforderungen für den Leistungsbereich Weiterbildung

Die Auseinandersetzung mit den konstitutiven Herausforderungen für den Leistungsbereich Weiterbildung wird im Folgenden entlang von drei Aspekten entwickelt, die – so die grundlegende These des Beitrags – durch die Pandemiesituation jeweils in spezifischer Weise an Relevanz oder auch Brisanz gewonnen haben:

- *Einen Beitrag an den Gesamtauftrag der Professionshochschule leisten*
Das Selbstverständnis des Leistungsbereichs, durch Weiterbildung und Schulentwicklung einen Beitrag zur Professionalitäts- und Professionsentwicklung zu leisten, die per se auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit angelegt ist, drohte in Krisenzeiten von einer Soforthilfe-Logik überlagert zu werden.
- *Einen produktiven Bezug zum Schulfeld finden*
Die immer wieder notwendige Suche nach einer produktiven Beziehung der Hochschule zum Schulfeld erfuhr in Zeiten der Pandemie eine deutliche Zuspitzung, da die beiden Bildungsbereiche «Schule» und «Hochschule» in dieser Zeit mit verschiedenen Vorgaben und Rahmenbedingungen sowie unterschiedlichen Anforderungen an das Krisenmanagement konfrontiert waren.

– *Ressourcen sichern, ideell wie auch finanziell*

Die Notwendigkeit, stets die ideellen wie auch materiellen Ressourcen zu sichern, gewann mit der Pandemie für die nachfragefinanzierte Weiterbildung an Pädagogischen Hochschulen stark an Bedeutung, weil die Nachfrage vonseiten der Teilnehmenden und Schulen eingebrochen ist.

Im Folgenden werden diese konstitutiven Herausforderungen für den Leistungsbereich Weiterbildung und damit verbundene Bezugskontexte zunächst theoriebezogen eingeführt, um in einem zweiten Schritt daraus resultierende Fragestellungen zu formulieren, die sich kurzfristig im Zeitraum der Pandemiesituation sowie mit einem längerfristigen Zeithorizont gestellt haben. Diese Fragen werden durch Auseinandersetzung mit der Pandemiesituation gewonnen, bieten aber ein reflexives Potenzial für künftige Hochschulentwicklungsprozesse im Umgang mit divergierenden Anforderungen und ihren Bezugskontexten. Pro Herausforderung werden daher in einem kurzen Zwischenfazit Erkenntnisse aus dieser Auseinandersetzung für künftige Entwicklungsperspektiven formuliert.

3.1 Einen Beitrag an den Gesamtauftrag der Professionshochschule leisten

Die Perspektive, dass der Leistungsbereich Weiterbildung einen Beitrag zur Professionalitätsentwicklung zu leisten hat, setzt ihn unmittelbar ins Verhältnis mit dem Studium. Denn die Entwicklung von Professionalität vollzieht sich – Bezug nehmend auf das Konzept der «iterativen Bildung» (Kraus, 2017) – «ausgehend vom Studium in einem Prozess während der gesamten Ausübung des Lehrberufs» (ebd., S. 287). Ein wichtiges Element dieses Konzepts ist die wiederkehrende Teilnahme an organisierter Bildung, die verschiedene Ziele hat: à jour bleiben, neue Impulse erhalten, einen Raum für Reflexion bieten oder auch Qualifikation für neue Funktionen erlangen (ebd.). Für das Selbstverständnis des Leistungsbereichs Weiterbildung an Pädagogischen Hochschulen bedeutet dies grundsätzlich, dass er unter anderem einen spezifischen Beitrag zur Ermöglichung der Professionalitätsentwicklung für Lehrpersonen, Schulleitende und pädagogische Fachpersonen zu leisten hat und dieser im Gesamtzusammenhang mit der Professionalitätsentwicklung im Studium zu sehen ist.

Bezieht man diese Anforderungsperspektive auf die besonderen Rahmenbedingungen während der Pandemiephase 2020/2021, dann treten zwei Fragestellungen *unmittelbar in diesem Zeitraum* deutlich hervor:

- Für Lehrpersonen, Schulleitende und pädagogische Fachpersonen an Schulen haben sich die Rahmenbedingungen in ihrem Handlungsfeld – mindestens zeitweise – radikal verändert. Was kann Weiterbildung in einer solchen Situation zeitnah anbieten, um professionelles Handeln in den Schulen auch in einer unvorhergesehenen Situation mit hohen Anforderungen zu unterstützen?
- Wie können Lehrpersonen, Schulleitende und pädagogische Fachpersonen auf die Ausnahmesituation auch mit einer Erweiterung professioneller Kompetenzen reagieren und wie kann die Pädagogische Hochschule sie hierbei adäquat unterstützen?

Gemäss der Entwicklung der Pandemie und den daraus resultierenden und sich verändernden Herausforderungen in den Schulen haben die Pädagogischen Hochschulen entlang dieser beiden Fragestellungen entsprechende Angebote in Weiterbildung und Beratung zur Verfügung gestellt. Dabei ging es beispielsweise um Aspekte wie den Einsatz von Plattformen, Empfehlungen für Apps und Websites, pädagogische und technische Anleitungen zur Erstellung von Materialien, Möglichkeiten zur Bewegungsförderung auf Distanz oder digitale Kommunikation und Kollaboration im Kollegium. Diese Angebote zielten auch auf die Entwicklung von Kompetenzen, die nach dem Ausnahmezustand dauerhaft in das professionelle Handlungsrepertoire integriert werden können.

In *einem längerfristigen Zeithorizont* stellt sich eine Frage, die das Verhältnis von Weiterbildung und Studium aus einer Perspektive der Hochschulentwicklung nach der unmittelbaren Phase der Pandemie betrifft:

- Weiterbildung reagiert in der Regel schnell auf neue Bedarfe aus dem Schulfeld, die dann wiederum von den Studiengängen aufgenommen werden können, wenn sich der Bedarf nicht nur als dauerhaft, sondern auch als grundständig für den Lehrberuf erweist: Von welchen der kurzfristig in der Pandemie entwickelten Angebote werden Inhalte möglicherweise längerfristig zu Studieninhalten?

Die formulierten Fragen weisen auf konkrete Aspekte hin, die im Verbund von Studium und Weiterbildung aufgenommen werden müssen, um das reflexive Potenzial für Hochschulentwicklung zu nutzen, das sich aus der Ausnahmesituation während der Pandemie ergibt. Inhaltlich drängen sich hier aufgrund ihres unmittelbaren Bedeutungszuwachses während der Pandemie die beiden Themen «Umgang mit Diversität» und «Digitalisierung» auf. Denn die Erfahrungen zeigen, dass entsprechende Kompetenzen bei Lehrpersonen, pädagogischen Fachpersonen und Schulleitenden zwar vorhanden sind, die entsprechenden Anforderungen durch die Umstellung auf Fernunterricht aber so stark ins Zentrum gerückt sind, dass es einer spezifischen Erweiterung bzw. Vertiefung bedarf. So wurde etwa die soziale Ungleichheit in den Klassen durch die materiellen und sozialen Unterstützungssysteme verstärkt, welche den Schülerinnen und Schülern während der Pandemie zur Verfügung standen bzw. nicht zur Verfügung standen. Erste Ergebnisse zeigen, dass der Zugang zu digitalen Arbeitsmitteln und ruhigen Lernräumen oder die Unterstützung durch Eltern bestehende soziale wie auch leistungsbezogene Ungleichheiten eher noch verstärkt haben (vgl. Beywl, Schuler, Huber Cruz & Tulowitzki, 2021; Garrote et al., 2021; Schwab & Lindner, 2020, S. 51–52) und Lehrpersonen mit dieser Situation bei der Wiederaufnahme des Präsenzunterrichts umgehen mussten. Sie waren auch verstärkt mit Themen psychischer Gesundheit konfrontiert, beispielsweise mit dem Umgang mit Angst oder beeinträchtigenden und traumatisierenden Erlebnissen, welche eine Aufnahme durch multiprofessionelle Teams an Schulen brauchen, da sie in der Ausprägung teils über die Funktionen der Lehrpersonen hinausgehen. Hierbei ist die Zusammenarbeit unterschiedlicher Professionen wie Schulsozialarbeit, Schulpsychologischer Dienst, Lehrpersonen, Heilpädagoginnen und

Heilpädagogen sowie Sonderpädagoginnen und Sonderpädagogen ein wichtiges Thema für Studium wie auch Weiterbildung und Schulentwicklung.

Die Digitalisierung von gesellschaftlichen Prozessen und kindlichen wie auch jugendlichen Lebenswelten sowie die Nutzung von digitalen Medien in Schule und Unterricht sind ebenfalls ein in der Pandemie verstärktes Phänomen, das in den Angeboten von Weiterbildung und Schulentwicklung sowie Studium entsprechend adressiert werden muss, damit die jetzt im Ausnahmezustand verstärkte Nutzung digitaler Medien auch nachhaltig in die professionellen Kompetenzen der Lehrpersonen, pädagogischen Fachpersonen und Schulleitenden Eingang finden kann. Zudem dürften die Nutzung und die Gestaltung von asynchronen Lehr-Lern-Settings mit digitalen Elementen auch künftig eine wichtigere Rolle spielen. Hierbei kommt der Weiterbildung eine besondere Rolle zu, weil sie die Möglichkeit hat, in den eigenen Lehr-Lern-Settings die Erfahrungen von Teilnehmenden während des pandemiebedingten Fernunterrichts aktiv einzubeziehen und zu nutzen.

Zwischenfazit: Für den Leistungsbereich Weiterbildung an Pädagogischen Hochschulen hat sich durch die Pandemie zunächst ein unmittelbarer Bedarf an Unterstützung des professionellen Handelns im Schulfeld ergeben. Gemäss dem Selbstverständnis des Leistungsbereichs, einen Beitrag an die Professionalitätsentwicklung zu leisten, sollte dieser unmittelbare Nutzen mit einer Entwicklungsperspektive für professionelle Kompetenzen sowie darüber hinaus mit hochschulischen Entwicklungslinien der Angebotsentwicklung in Abstimmung mit den Studiengängen verbunden werden. Zudem zeigen sich Entwicklungsthemen für die Weiterbildung im Sinne iterativer Bildung, damit die Erfahrungen aus dem Fernunterricht für die Weiterentwicklung professioneller Kompetenzen aufgenommen werden können. Sie sollten dabei in Reflexionsräumen thematisiert, mit aktuellen Forschungsergebnissen verbunden und durch neue Impulse angereichert werden. Sich abzeichnende Themen dafür sind der Umgang mit Diversität sowie Aspekte der digitalen Transformation.

3.2 Einen produktiven Bezug zum Schulfeld finden

Diese Perspektive lenkt den Blick auf einen weiteren zentralen Kontext für den Leistungsbereich Weiterbildung an Pädagogischen Hochschulen: das Schulfeld. Ein Modell, das die Anforderung des Leistungsbereichs Weiterbildung, einen produktiven Bezug zum Schulfeld zu finden, gut beschreibt, ist das für das schulische Lernen adaptierte Angebots-Nutzungs-Modell (vgl. Helmke, 2015, S. 71–72). Es geht grundsätzlich von der Annahme aus, dass ein Angebot zum Lernen gemacht werden kann, die Nutzung dieses Angebots durch Schülerinnen und Schüler aber von vielfältigen Bedingungen abhängt: zum einen von der Qualität und der Relevanz des Angebots und zum anderen von der Aktivität und Bedeutungsgebung durch die Lernenden; zum Dritten aber auch von einer Vielzahl intervenierender Rahmenbedingungen im Kontext von Angebot bzw. anbietender Organisation und (potenziellen) Nutzenden des Angebots.

Übertragen auf den Leistungsbereich Weiterbildung an Pädagogischen Hochschulen ist das Verhältnis eines Angebots und der freiwilligen Nutzung von Teilnehmenden oder Nachfragenden unter verschiedensten gesellschaftlichen und individuellen/organisationalen Einflussgrößen sehr anschlussfähig. Die Nutzung und die damit intendierte Wirkung von Weiterbildung in Bezug auf die Professionalitäts- bzw. Schulentwicklung kann die Hochschule nur durch solche Angebote erreichen, denen ein produktiver Bezug zum Schulfeld gelingt, das heisst, die von Zielgruppen im Schulfeld als thematisch relevant angesehen werden. Für die Weiterbildung ist eine Angebotsentwicklung, die in systematischer Weise den Bedarf als Planungsgrösse einbezieht und Entwicklungen im Schulfeld antizipiert bzw. im Fall nicht antizipierbarer Ereignisse wie der Pandemie schnell aufnimmt, eine Grundbedingung (vgl. von Hippel, 2017). Das bereits erwähnte Konzept der iterativen Bildung begründet die Notwendigkeit eines produktiven Bezugs zum Schulfeld zudem mit den Bedingungen für die Entwicklung professioneller Kompetenzen. Denn es «versteht professionalitätsbezogene Bildungsprozesse als mehrdimensionale Verschränkung von Studium, praktischer Tätigkeit und damit verbundenen Lernprozessen» (Kraus, 2017, S. 287). Diese Verschränkung kann aber nur gelingen, wenn die Angebote der Hochschule aus der Sicht der potenziellen Teilnehmenden relevant sind. In der Zeit der Pandemie bedurfte es hier kurzer Wege und eingespielter Abstimmungen, um Bedarf und relevante Themen möglichst schnell auf der Angebotsseite aufnehmen zu können.

In der Zeit des Lockdowns unterlag die Hochschule unter anderem in Bezug auf die Präsenzregelungen teilweise völlig anderen Einschränkungen als das Schulfeld und hier insbesondere die Volksschulen als klassische Zielebene des Leistungsbereichs Weiterbildung an Pädagogischen Hochschulen. Daraus hat sich ein zusätzlicher institutioneller Verständigungsbedarf zwischen diesen beiden Bildungsbereichen ergeben, um eine Zusammenarbeit in der Pandemiephase zu ermöglichen. Während der Lehrbetrieb in Präsenz an Hochschulen für längere Zeit eingestellt war, fand Unterricht an den Schulen vor Ort unter wechselnden Rahmenbedingungen statt. In der weiterbildungsbezogenen Zusammenarbeit ergaben sich dadurch immer wieder Verwerfungen und Fragestellungen. Dies betrifft zum Beispiel den Einsatz von Mitarbeitenden an Schulen, während gleichzeitig im Hochschulbetrieb noch Homeoffice-Pflicht bestand, oder die Aussetzung von Veranstaltungen an Hochschulen während des weiterlaufenden Schulbetriebs. Beide Bereiche mussten hier die jeweils anderen Rahmenbedingungen zur Kenntnis nehmen und in der Zusammenarbeit immer wieder Möglichkeiten aushandeln, diese aufeinander abzustimmen.

Unmittelbar *während der Phase der Pandemie 2020/2021* musste der Leistungsbereich Weiterbildung Antworten auf folgende Fragen finden, um auch in dieser Situation einen produktiven Bezug zum Schulfeld zu behalten:

- Was muss der Leistungsbereich Weiterbildung an Überbrückungen leisten, wenn Hochschule und Schule in Zeiten der Pandemie sehr unterschiedliche Rahmenbedingungen erhalten und er mit seinen Angeboten gleichzeitig in beiden Bereichen operieren muss?

- In welcher Form können von der Hochschule auch ad hoc relevante, bedarfsorientierte und durchführbare Angebote gemacht werden, die vom Schulfeld genutzt werden können?
- Wie können potenzielle Störungen im Verhältnis von Hochschule und Schule, die sich aus den unterschiedlichen Rahmenbedingungen der beiden Bereiche des Bildungssystems ergeben, vermieden bzw. aufgelöst werden, damit Zusammenarbeit möglich bleibt?

In *einem längerfristigen Zeithorizont* stellen sich dann zwei Fragen, die das Verhältnis von Weiterbildung an Hochschulen und Schulfeld nach der unmittelbaren Phase der Pandemie betreffen:

- Wie kann Weiterbildung die Erfahrungen, die Lehrpersonen, Schulleitende und pädagogische Fachpersonen während der Pandemiesituation gemacht haben, aufnehmen und im Sinne einer Iteration zwischen Erfahrung im professionellen Handeln und organisierten Bildungsangeboten eine Festigung und Erweiterung der entsprechenden Kompetenzen ermöglichen?
- Wie hat sich der Bedarf in Bezug auf Weiterbildungsangebote und Schulentwicklung möglicherweise aufgrund der Pandemie verändert und wie kann hier ein angemessener Dialog mit dem Schulfeld geführt werden?

Insbesondere im Zusammenhang mit der sozialen Ungleichheit und der digitalen Transformation sind im Schulfeld während der Pandemiephase intensive Erfahrungen gemacht worden. Dieser neuartigen, in recht kurzer Zeit herbeigeführten Erfahrung in der beruflichen Praxis muss in der Weiterbildung Rechnung getragen werden, indem auf Erfahrungen aus dem Tätigkeitsfeld gleichermaßen Bezug genommen wird wie auf wissenschaftliche Erkenntnisse zum jeweiligen gesellschaftlichen Veränderungsprozess. Neben diesen offensichtlichen Themen sind dabei möglicherweise weitere Themen relevant, deren Bedeutung im Austausch mit dem Schulfeld zu eruieren ist.

Zwischenfazit: Die Pandemiesituation verdeutlicht eine konstitutive Herausforderung für Weiterbildung an Pädagogischen Hochschulen: Der Beitrag der Weiterbildung an das in Abschnitt 3.1 dargelegte Selbstverständnis, einen Beitrag zur Professionalitätsentwicklung zu leisten, unterliegt den Bedingungen der Ko-Konstruktion. Diese kann nur gelingen, wenn sich der hochschulische Leistungsbereich Weiterbildung immer wieder um einen produktiven Bezug zum Schulfeld bemüht, bedarfsgenerierende Entwicklungen wahrnimmt und einen aktiven Dialog zur Vermittlung zwischen unterschiedlichen Rahmenbedingungen in beiden Bereichen führt. In der Pandemie musste dies aufgrund sich rapide verändernder Rahmenbedingungen sehr kurzfristig erfolgen; in normalen Zeiten stehen hierfür längere Zeithorizonte zur Verfügung. Gelingen kann es in beiden Fällen aber nur durch einen Dialog mit den Zielgruppen aus dem Schulfeld.

3.3 Ressourcen sichern, ideell wie auch finanziell

Die abschliessende Perspektive stellt die Weiterbildung an Pädagogischen Hochschulen explizit in Bezug zum gesamten Weiterbildungsfeld, mit dem der Leistungsbereich Weiterbildung unter anderem die Anforderungen teilt, beständig die Ressourcen für den eigenen Fortbestand zu sichern. Schrader (2011) fasst dies mit dem Modell der Reproduktionskontexte, in denen es der Weiterbildung gelingen muss, ihre Ressourcen und damit eben ihren Fortbestand zu sichern. Für den Fortbestand bedarf es materieller Ressourcen und ideeller Ressourcen in Form von Legitimation. Letztere hängt grundsätzlich davon ab, ob es der Weiterbildung gelingt, zu zeigen, dass ihre Aktivitäten im Interesse von anderen gesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren (öffentliche Interessen) oder im privaten Interesse der Zielgruppen liegen (vgl. Schrader, 2011, S. 109).

Für die Sicherung der ideellen Ressourcen für die Weiterbildung an Pädagogischen Hochschulen sind insbesondere die öffentlichen Interessen ein relevanter Bezugspunkt. Hier ist zunächst die eingangs erwähnte Integration der Weiterbildung in den vierfachen Leistungsauftrag der Pädagogischen Hochschulen ein wichtiges Fundament. Zudem betont die Kammer Pädagogische Hochschulen von swissuniversities diesen Auftrag in ihrer Strategie 2021–2024 für die Pädagogischen Hochschulen nochmals und führt inhaltlich Folgendes dazu aus:

Mit diesen Tätigkeiten schaffen sie die Voraussetzungen für eine demokratische Gesellschaft, in der kulturelle Bildung einen zentralen Platz hat, eine auf internationalem Niveau erfolgreiche Forschung und eine prosperierende Wirtschaft unter dem Grundsatz von Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Eine institutionalisierte Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung sichert die Qualität der Tätigkeiten der Pädagogischen Hochschulen. Um ihre gesellschaftlich relevante Rolle auch in Zukunft zu stärken, positionieren sie sich in der nächsten Strategieperiode noch stärker als autonome und vernetzte Professionshochschulen sowie als umfassende Expertinnen- und Expertenorganisationen für Lehren, Lernen, Bildung und Erziehung. Sie akzentuieren damit ihr Profil als Hochschultyp in der Schweizer Hochschullandschaft. (swissuniversities, 2018, S. 1)

Was hier für den Hochschultypus allgemein postuliert wird, muss von den einzelnen Pädagogischen Hochschulen nochmals systematisch auf die kantonale Ebene sowie auf die Ebene der einzelnen Schulen heruntergebrochen werden. Es geht dabei um den Beitrag, den die Pädagogischen Hochschulen über ihren Leistungsbereich Weiterbildung an eine entsprechende Entwicklung leisten können.

Die Sicherstellung der materiellen Ressourcen erfolgt gemäss Schrader (2011, S. 113) über Verträge, die konkrete Leistungen finanziell abgelten, oder über Aufträge, die für die Erfüllung von definierten Aufgaben Ressourcen wie Geld, Räume und Personal zur Verfügung stellen. Die Ausgangslage für die Beschaffung der materiellen Ressourcen für die Weiterbildung ist bei den Pädagogischen Hochschulen unterschiedlich und reicht von einem Grundauftrag bis zu vertragsförmigen Leistungsvereinbarungen mit nachfrageabhängiger Finanzierung. Insbesondere der Mechanismus der finanziellen Steuerung über Teilnahme- und Nachfragezahlen kam in der Pandemie deutlich an

seine Grenzen, da das Nachfrageverhalten durch Schutzmassnahmen und Präsenzeinschränkungen starken Schwankungen und Einschränkungen unterlag.

Durch die Pandemie haben sich für die Pädagogischen Hochschulen in ihrem Leistungsbereich Weiterbildung hinsichtlich der materiellen wie auch ideellen Ressourcen zum einen veränderte Rahmenbedingungen, aber auch spezifische Herausforderungen ergeben. Bei den veränderten Rahmenbedingungen ist insbesondere die nachfrageabhängige Finanzierung zu nennen, bei der die Hochschulen jeweils nach adäquaten Formen suchen mussten, um ihre finanzielle Basis angesichts weiterlaufender Kosten zu sichern, und hierfür in der Regel auf den von Schrader (2011) benannten Modus der Verhandlung mit den entsprechenden Stakeholderinnen und Stakeholdern zurückgegriffen haben. Zum anderen konnten durch das Präsenzverbot die über Auftrag oder Vertrag vereinbarten Leistungen zeitweise nicht mehr in der ursprünglich vereinbarten Form erbracht werden. Die Pädagogischen Hochschulen konnten hierauf reagieren, indem sie ihre Angebotsausbringung auf alternative Formen – insbesondere digitale Formate – umgestellt haben und neben der Umstellung auch die Kommunikation mit den Zielgruppen intensiviert haben. Zudem konnten ursprünglich geplante Leistungen teilweise durch Alternativen ersetzt werden, die den unmittelbar aus der Pandemiesituation resultierenden Bedarf der Schulen aufgenommen haben. Auch in diesem Fall bedurfte es nicht nur der Kommunikation mit dem Schulfeld über den tatsächlichen Bedarf und der Entwicklung entsprechender Angebote, sondern auch der Verhandlung mit (kantonalen) Auftraggebern, um eine Anpassung der Leistungen zu ermöglichen. Gleichzeitig lagen darin auch Chancen, die ideellen Ressourcen zu stärken.

Aus einer *unmittelbaren Zeitperspektive* stellen sich in Bezug auf die kurzfristig veränderten Rahmenbedingungen zur Ressourcensicherung somit folgende Fragen:

- Was muss der Leistungsbereich Weiterbildung an Pädagogischen Hochschulen konkret leisten, damit er als Beitrag im öffentlichen Interesse wahrgenommen wird und daraus Legitimation ziehen kann?
- Wie gelingt es den Pädagogischen Hochschulen, ihre Leistungserbringung in der Weiterbildung durch kurzfristige Anpassungen der Angebote und/oder Verhandlungen so anzupassen, dass ihre Leistungen als Gegenwert zu den notwendigen finanziellen Ressourcen für ihren Betrieb gelten können?
- Wie bleibt der Leistungsbereich Weiterbildung entwicklungsfähig, wenn sich der Zeithorizont des Entwicklungsbedarfs rapide beschleunigt und gleichzeitig finanzielle wie auch ideelle Ressourcen unter Druck geraten, weil die Leistungen nicht mehr in der üblichen Form erbracht werden können?

Aus einer *längerfristigen Zeitperspektive* resultieren daraus vor allem die folgenden Fragen:

- Wie können für asynchrone Lernsettings, Lernsettings ohne Erfassung von Teilnahme, Online-Material etc. in Entwicklung und Maintenance ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt und Leistungen adäquat abgegolten werden?

- Mit welchen Steuerungsprinzipien sind die Volatilität der Nachfrage und die Stabilität der Leistungsstrukturen dauerhaft in Balance zu halten?

Mit diesen Hinweisen werden insbesondere die gängigen Steuerungs- und Legitimationslogiken hinterfragt. In Verbindung mit den beiden vorherigen Aspekten kommen damit neben der effektiven Teilnahme an Weiterbildung auch die Angebotsentwicklung sowie die Nutzung von Angeboten ohne Teilnahme im engeren Sinne, wie es beispielsweise bei der Entwicklung von Online-Material der Fall ist, zur Ressourcenfrage hinzu. Besonders zu den Themen, zu denen die Hochschule breit aufgestellt ist, lassen sich in Krisenzeiten ad hoc Angebote entwickeln oder umsteuern. Wenn aber die grundsätzliche Fundierung dieser Themenentwicklung durch Ressourcenknappheit gefährdet ist, dann lässt sich auch eine akute Umstellung der Angebote nicht mehr oder nur noch mit grossem Entwicklungsaufwand bewerkstelligen. Dies betrifft auch das Vertrautsein mit unterschiedlichen Formen der Ausbringung von Weiterbildung inklusive Beratungsangeboten und des Erarbeitens von Materialien zum Selbststudium.

Zwischenfazit: Während der Pandemie zeigten sich in Bezug auf die materielle und die ideelle Ressourcensicherung besondere Herausforderungen an den Leistungsbereich Weiterbildung. Als Teil der Hochschule ist er dem öffentlichen Interesse verpflichtet und agiert zugleich unter Quasimarktbedingungen, um die benötigten materiellen Ressourcen zu sichern. Der Modus der Verhandlung und die institutionelle Kommunikation gewinnen in dieser Situation neben den Anpassungen der Leistungen selbst zentrale Bedeutung.

4 Zum reflexiven Potenzial für Hochschulentwicklung angesichts divergierender Anforderungen

Im letzten Abschnitt kommen wir nochmals auf das reflexive Potenzial für organisationales Lernen und ein leistungsbereichsübergreifendes Entwicklungspotenzial für die gesamte Hochschule zu sprechen. Dies bietet eine Basis für künftige Entwicklungsarbeiten und deren Kohärenz. Aufgrund der Auseinandersetzung mit den konstitutiven Herausforderungen für den Leistungsbereich Weiterbildung und den sich daraus ergebenden Verhältnissen zu anderen Bereichen innerhalb und ausserhalb der Hochschulen lassen sich hierfür in dreierlei Hinsicht Erkenntnisse für künftige Entwicklungen formulieren. Zum Ersten können die Fragen, die sich in den Abschnitten 3.1 bis 3.3 aus der Verbindung von Theorieansätzen und Beispielen aus der akuten Pandemiephase formulieren liessen, als generelle Reflexionsfolie für künftige Hochschulentwicklung mit Fokus auf den Leistungsbereich Weiterbildung genutzt werden. Zum Zweiten wäre es eine Perspektive für künftige Diskussionen, die Analyse mit Fokus auf den Leistungsbereich Weiterbildung mit ähnlichen Analysen aus den anderen Leistungsbereichen in einen produktiven Austausch zu bringen, zum Beispiel wie sie Beywl, Künzli David, Messmer und Streit (2015) für die Forschung an Pädagogischen Hochschulen

vorgelegt haben. Zum Dritten ergeben sich ausgehend von der Auseinandersetzung mit den drei konstitutiven Herausforderungen und den Erfahrungen dazu während der Pandemiesituation konkrete Hinweise für Entwicklungsperspektiven im Leistungsbereich Weiterbildung:

Professionalitätsentwicklung im aktiven Zusammenspiel von Weiterbildung und Studium gestalten

Die Studiengangsentwicklung und die Angebotsentwicklung in der Weiterbildung könnten in einigen Themen stärker aufeinander Bezug nehmen, und zwar sowohl in der Entwicklung als auch in der Kommunikation. Bei aller Unterschiedlichkeit der Rahmenbedingungen lassen sich zu bestimmten Themen wie «Diversität und Heterogenität», «Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams» oder «Digitale Transformation» gemeinsame Positionen und je spezifische Beiträge aus den beiden Leistungsbereichen für die Professionalitätsentwicklung formulieren. Auch der Bereich der Personalentwicklung in den Leistungsbereichen könnte verstärkt gemeinsam aufgenommen werden. Aus den Erfahrungen in der Pandemie lässt sich ableiten, dass Angebote für die gesamte Hochschule vorliegen sollten, inklusive der in der Lehre tätigen Honorarempfängerinnen, damit die Hochschule in ihrem Gesamtauftrag als Professionshochschule kohärent und im Sinne der Professionshochschule agieren kann – und dies sowohl in mittel- und langfristiger Perspektive als auch in akuten Krisensituationen.

Als Hochschule den produktiven Austausch mit dem Schulfeld pflegen

Um Angebote im Leistungsbereich Weiterbildung schnell und angepasst an akute Situationen im Schulfeld zur Verfügung stellen zu können, braucht es für den Leistungsbereich entsprechende Gestaltungsräume, in denen akute Bedarfe mit dem Potenzial der Hochschule verbunden werden können. Solche Gestaltungsräume für die Angebotsentwicklung könnten beispielsweise explizit in kantonalen oder hochschulischen Vereinbarungen festgehalten werden. Bei der konkreten Angebotsentwicklung spielt wiederum der Kontakt zu den sogenannten Stakeholderinnen und Stakeholdern eine zentrale Rolle. So dienen beispielsweise Echo-Gruppen, Foren oder Umfragen dazu, Bedürfnisse und Bedarfe sowie Entwicklungsmöglichkeiten zu erkennen und diese auch entsprechend den definierten Handlungsspielräumen professionell umsetzen zu können. Neben den Handlungsspielräumen hat sich der Bedarf nach einem intensiven institutionalisierten Dialog mit dem Schulfeld gezeigt. In solchen Dialoggefäßen können dann auch allfällige Differenzen in Rahmenbedingungen und Anforderungen verhandelt werden, bevor sie sich möglicherweise zu Barrieren in der Zusammenarbeit verfestigen.

Die Balance von ideellen und materiellen Ressourcen im Blick behalten

Die im Leistungsbereich Weiterbildung weitverbreitete Steuerung der Finanzierung über Nachfragezahlen gerät angesichts aktueller Entwicklungen unter Erklärungsbedarf. Die Hochschule stellt über diesen Leistungsbereich zahlreiche Entwicklungsleistungen zur Verfügung, die sich nicht rein an Nutzendenzahlen messen lassen. Sie

zeichnen sich durch rasches Aufstellen neuer Angebote und Formate, die Adaption von vorhandenem Wissen und freie Zugänglichkeit von Ressourcen aus. Die Legitimierung und die vertragliche Fassung über die strategische Angebotsentwicklung statt über das Nutzungsverhalten stellen daher eine wichtige Erweiterung der finanziellen Steuerungsmechanismen für den Leistungsbereich Weiterbildung dar, damit er die Flexibilität erhalten kann, die es braucht, um die ideellen Ressourcen über relevante, bedarfsorientierte und zeitnahe Angebotsentwicklung aufrechterhalten zu können, ohne materielle Ressourcen zu gefährden.

Literatur

- Beywl, W., Künzli David, C., Messmer, R. & Streit C.** (2015). Forschungsverständnis pädagogischer Hochschulen. Ein Diskussionsbeitrag. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 33 (1), 134–151.
- Beywl, W., Schuler, M., Huber Cruz, R. M. & Tulowitzki, P.** (2021). «Changemaker-Schulen» – digitale Transformation im Bildungsraum Nordwestschweiz. *Abschlussbericht*. Windisch: Fachhochschule Nordwestschweiz, Pädagogische Hochschule, Institut Weiterbildung und Beratung.
- Garrote, A., Neuenschwander, M., Hofmann, J., Mayland, C., Niederbacher, E., Prieth, V. & Rösti, I.** (2021). *Fernunterricht während der Coronavirus-Pandemie: Analyse von Herausforderungen und Gelingenbedingungen*. Windisch: Fachhochschule Nordwestschweiz, Zentrum Lernen und Sozialisation.
- Helmke, A.** (2015). *Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität: Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts*. Seelze-Velber: Kallmeyer.
- Kraus, K.** (2017). Bildung im Modus der Iteration – Überlegungen zur professionellen Entwicklung von Lehrpersonen und zum Beitrag von Hochschulen und Schulfeld. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 35 (2), 287–300.
- Mintzberg, H.** (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Schrader, J.** (2011). *Struktur und Wandel der Weiterbildung*. Bielefeld: wbv.
- Schwab, S. & Lindner, K.-T.** (2020). Auswirkungen von Schulschließungen und Homeschooling während des ersten österreichweiten Lockdowns auf Bildungsungleichheit. *WISO: Wirtschafts- und sozialpolitische Zeitschrift*, 43 (4), 49–63.
- Schweizerische Eidgenossenschaft.** (2011). *Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, HFKG) vom 30. September 2011 (Stand am 1. März 2021)*. Bern: Bundeskanzlei.
- swissuniversities.** (2018). *Strategie 2021–2024 der Kammer Pädagogische Hochschulen*. Bern: swissuniversities.
- von Hippel, A.** (2017). Theoretische Perspektiven auf Programmplanung in der Erwachsenenbildung. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 40 (2), 199–209.

Autorin und Autor

Katrin Kraus, Prof. Dr., Universität Zürich, Lehrstuhl für Berufs- und Weiterbildung, katrin.kraus@ife.uzh.ch

Markus Weil, Prof. Dr., Pädagogische Hochschule FHNW, Institut Weiterbildung und Beratung, Zentrum Organisationen im Schulfeld, markus.weil@fhnw.ch