

# «Neues Wissen verknüpfen»

**Christian Olivier Graf** Der Studiengangsleiter an der ZHAW über digitales Lernen an Fachhochschulen vor und nach der Pandemie.

INTERVIEW: LUKAS TONETTO

*Die Hörsäle monatelang leer, die Seminarräume geschlossen. Das muss Sie als Leiter Weiterbildung und Studiengangsleiter schmerzen.*

**Christian Olivier Graf:** Natürlich hätten wir lieber volle Hörsäle gehabt. Der persönliche und interaktive Austausch mit unseren Studierenden war bis anhin ein fester Bestandteil des Erfolges in unseren Weiterbildungen. Der Lockdown hat nun dieses beliebte Format etwas durchgeschüttelt.

*Sie untertreiben: Nirgends wird persönlicher Austausch so stark gewichtet wie in der Weiterbildung. Nun waren die Fachhochschulen (FH) während Monaten geschlossen.*

Wir können die Situation nicht ändern. Jedoch hat uns die schwierige Zeit bestätigt, dass die ZHAW mit ihren digitalen Lernformen schon vor dem Ausbruch von Covid-19 sehr gut aufgestellt war und sich die Online-Settings in der Krise bewährt haben.

*Es besteht aber ein Unterschied, ob man freiwillig digitale Angebote nutzt oder Kursteilnehmer auf Teufel komm raus in den Fernunterricht zwingt.*

Natürlich war die rasche Umstellung auf Homelearning anspruchsvoll und hinterher würden wir einige komplexe Sachverhalte anders angehen. Ich denke an die Herausforderung, Prüfungen online durchzuführen.

*Was ist der ZHAW gut gelungen?*

Als Erfolg verbuchen wir den von Unterbrüchen freien und abwechslungsreichen Online-Unterricht. Das mag unspektakulär klingen. Aber in einer Krise geht es da-

rum, dass der Betrieb weiterläuft. Das ist uns gelungen, nicht nur dank Laptop und Glasfaserkabel, sondern vor allem durch den ausserordentlichen und besonnenen Einsatz aller ZHAW-Mitarbeitenden. An dieser Stelle ein grosses Dankeschön.

*Das klingt, als wäre alles wie zuvor. Ist es nicht so, dass die Leute möglichst am Arbeitsplatz bleiben wollen, anstatt sich weiterzubilden?*

Das dachten wir zu Beginn der Pandemie auch. Aber das Gegenteil ist eingetreten. Im August konnten wir mit einer voll ausgebuchten MAS-Business-Administration-Klasse starten.

*Worauf führen Sie das Paradoxon zurück?*

Einerseits gilt gerade in der Krise der Grundsatz Wissen sichern – Karriere sichern. Andererseits durchleben die Organisationen in der Schweiz eine anspruchsvolle Zeit. Hier kommt der Weiterbildung eine Schlüsselrolle zu. Wie nie zuvor muss Wissen aus der Praxis mit neuem Wissen verknüpft werden, damit Unternehmen neue Lösungen rasch entwickeln können. Dazu braucht es aber von unserer Seite professionelle Lernsysteme. Wir sind somit gefordert, digitale Ressourcen voll auszuschöpfen und ideale Unterrichtsbedingungen anzubieten.

*Dann trifft das Credo «Krise als Chance» auf niemanden besser zu als auf die Fachhochschulen?*

Krisen sind unangenehm, aber sie geben uns die Möglichkeit, zu optimieren und Neues zu entwickeln. Hier möchte ich die wertvolle Zusammenarbeit zwischen der ZHAW und den Unternehmen erwähnen. Digitale Lernformate hängen immer an



Unabhängig von Ort, Zeit und Corona: Online-Angebote werden immer beliebter.



## Der Kombinierer

**Christian Olivier Graf** ist Head Continuing und Corporate Education und Studiengangsleiter MAS Business Administration an der ZHAW. Davor war er zwanzig Jahre in internationalen Finanz- und Industrieunternehmen tätig. Aktuell schreibt er an seiner Doktorarbeit (DBA) an der Nottingham Trent University über die Entwicklung von Projektmanagementkompetenzen von Hochschuldozierenden. Er ist in einer Expat-Familie im Ausland aufgewachsen und reist regelmässig nach Weissrussland.

neuer Software, an Tools. Diese sind aber stets nur so gut, wie sie auch sinnvoll in einem ganzheitlichen, didaktischen Konzept eingebettet sind. Auch hier können wir den Organisationen und Firmen mit vielen Erfahrungen Hand bieten. Gerade kleineren Unternehmen können wir im Bereich der Corporate Education Möglichkeiten bieten, die deren eigene Kapazitäten übersteigen würden.

*Löst dies den Grundkonflikt? In den letzten Jahren wurden neue Weiterbildungen und Lernformen eingeführt, die durch die Schutzkonzepte teilweise obsolet werden.* Veränderungen treten ja nicht nur in einer Krise zutage, und die Fachhochschul-Weiterbildungen haben auch so in den letzten zehn Jahren an Qualität und Professionalität zugelegt. Die Weiterbildungsbranche wird sich in den nächsten Jahren weiter verändern, angepasst an die Marktverhältnisse, und das ist auch gut so. Entscheidend ist aber bei aller «Agility», dass die Weiterbildung ein Fundament hat. Neue Lernformate lassen sich auf Bestehendem aufbauen. So entwickeln wir den

digitalen Unterricht weiter unter Berücksichtigung der beruflichen Situation unserer Studierenden. Erwähnt sei hier auch der Einbezug von Virtual und Augmented Reality in verschiedenen Unterrichtsformen. Dazu kommen weitere Puzzleteile. In der Krise setzt sich die optimale Lösung aus vielen Einzellösungen zusammen.

*Die FH haben also stark in die Inhalte investiert, sind aber strukturell im Präsenzunterricht hängengeblieben?*

Dieser Eindruck ist falsch und leicht zu widerlegen: Würde die ZHAW School of Management and Law in einen Winterschlaf verfallen, könnte sie gar nicht den Bestimmungen der internationalen Akkreditierungen gerecht werden. Ich glaube, dass wir als FH den internationalen Anspruch haben müssen, beiden Kompetenzen gerecht werden: Präsenz- und Fernunterricht. Es ist wie beim Kochen: Je nach Gericht variieren die Zutaten.

*Also reagieren oder antizipieren. Da ist doch auch Glück mit im Spiel?*

Ich würde es nicht als Glück bezeichnen. Während des unvorhersehbaren Lockdowns haben alle reagiert. Aber wir konnten aus einer ersten reaktiven Handlung heraus schnell zur Stabilität finden. Das erlaubte es uns, in Ruhe die Marktentwicklungen zu antizipieren. Dabei bleiben bei uns trotz Digitalisierung die Teilnehmenden immer im Fokus. So werden im MAS Business Administration unsere Studierenden von einem individuellen Lerncoach begleitet. Ebenso gestalten wir ein attraktives Angebot für berufstätige Mütter. Wir verbinden also Bedürfnisse mit modernen Lernformen. Hier nehmen wir sicherlich eine Vorreiterrolle ein.

nennt auf ihrer Firmenwebsite. Da geht es erstmals um Integrität. Die Firmenführung spricht beispielsweise davon, dass man «die Interessen der Kunden, Aktionäre, Lieferanten und der Gesellschaft als Ganzes respektiert». Weitere Schlagwörter sind Verantwortungsbewusstsein, Fairness und Compliance.

Dazu kommen Transparenz, in diesen Tagen eine zentrale Qualität, und «dass man einen konstruktiven und offenen Dialog» suche, der «von Respekt getragen wird». Das Volumen des publizierten Unternehmens-Kodexes zeigt, dass es sich dabei nicht nur um PR-Floskeln handelt,

wobei nichts gegen gute PR spricht, sondern dass tatsächlich eine ganze Menge Ethik vorhanden sein muss. Das deutsche Wort Ethik stammt übrigens vom Griechischen ab, vom «sittlichen Verständnis» und auch vom Charakter und der Sinnesart.

### Weiterbildung in Ethik?

Im Artikel «Und Privatsphäre?» (siehe Seite 38 oben) wird eine entsprechende Fachausbildung der HWZ Zürich vorgestellt. Am Beispiel der Nutzung von künstlicher Intelligenz können Studierende lernen, wie die Gesellschaft mit der digitalen Technologie umgeht und wer die

persönlichen und vertraulichen Daten wie zu handhaben hat. Das ist zwar ein reales Beispiel, wie man sich dem Thema Ethik in einem spezifischen Fach nähern kann. Aber letztlich hat Ethik halt viel mit der eigenen Herkunft zu tun, damit, was einem die Eltern beigebracht haben und was man in den Schulen gelernt hat.

Es gibt sie schon, die Ethik-spezifischen Jobs, auch ausserhalb des Medizin- und Pflegepersonals. Ethikbedarf herrscht in Regierungsstellen, im Polizeidienst, im Journalismus oder beispielsweise auch in gemeinnützigen Organisationen. Auch dort, wo sich Freiwillige engagieren.

Ethik-Empathie ist vor allem an den Schnittstellen notwendig, wo mit Minderheiten, Schwächeren oder Andersdenkenden gearbeitet wird.

### Alternativlos: persönliches Einbringen

Die Werte Ethik, Gerechtigkeit, Empathie und interkulturelles Verständnis sind praktisch bei allen Berufen und auf jeder Stufe anwendbar. Persönliches Einbringen, Herzblut und manchmal auch Zivilcourage sind die Zutaten zur Wertschätzung des eigenen Berufes. Sie sind in letzter Zeit besser wahrgenommen worden. Also ein guter Moment, um sich und

seine Berufsplanung auf die Zukunft auszurichten. So wie Albert Einstein einmal festhielt: «Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben.»

Laut der Autorin Katja Hofmann verbringt der durchschnittliche deutsche Angestellte rund 80 000 Stunden seines Lebens bei der Arbeit; in der Schweiz dürfte dieser Wert noch höher liegen. Dieses unglaubliche Volumen an Zeit schreit direkt danach, seinem Beruf möglichst viele positive und kraftvolle Werte einzugeben. Herzblut und ethisches Handeln dürfen da ganz vorne auf der Liste sein.

ANZEIGE

**ZfU – Zentrum für Unternehmungsführung AG**  
Zürcherstrasse 59 – Postfach – CH-8800 Thalwil – Telefon +41 44 722 85 85 – info@zfu.ch – zfu.ch



**Was kommt, was wird und was sich ändert? Es ist unsicher! Sicher ist: Wir brauchen sinnvolle Konzepte für den Zukunftserfolg!**

Weitere Information zum Angebot finden Sie unter:  
[www.zfu.ch](http://www.zfu.ch)

Gerne senden wir Ihnen per Mail oder Post unseren neuen Seminar-Katalog zu:  
[info@zfu.ch](mailto:info@zfu.ch) oder 044 722 85 85

### Auszug aus dem aktuellen Seminar-Angebot

**Mit Unternehmensdynamik aus der Krise** 17.-18.09.2020  
[zfu.ch/go/unk](http://zfu.ch/go/unk) | CHF 2980.- | Hotel Panorama Resort, Feusisberg

**Führen im Grenzbereich** 27.10.2020  
[zfu.ch/go/fib](http://zfu.ch/go/fib) | CHF 1490.- | Hotel Belvoir, Rüschlikon

**High Performance Organisation** 21.-22.10.2020  
[zfu.ch/go/hpo](http://zfu.ch/go/hpo) | CHF 2980.- | Hotel Panorama Resort, Feusisberg

**Das Anti-Jammer Seminar** 22.10.2020  
[zfu.ch/go/aja](http://zfu.ch/go/aja) | CHF 1490.- | Hotel Belvoir, Rüschlikon

**Resilienz - mit innerer Stärke Herausforderungen meistern** 15.09.-16.09.2020  
[zfu.ch/go/fks](http://zfu.ch/go/fks) | CHF 3285.- | Hotel Panorama Resort, Feusisberg