

A faded, light blue-tinted image of the Golden Gate Bridge in San Francisco, viewed from a low angle looking across the water towards the towers. The bridge's suspension cables and towers are prominent against a hazy sky and water.

**Prof. Dr. Kerstin Mayrberger**

# **Digitalität und Ambidextrie –**

**Zum professionellen Umgang mit Wandel in formalen (Hochschul-) Bildungskontexten unter den Bedingungen der Digitalisierung**

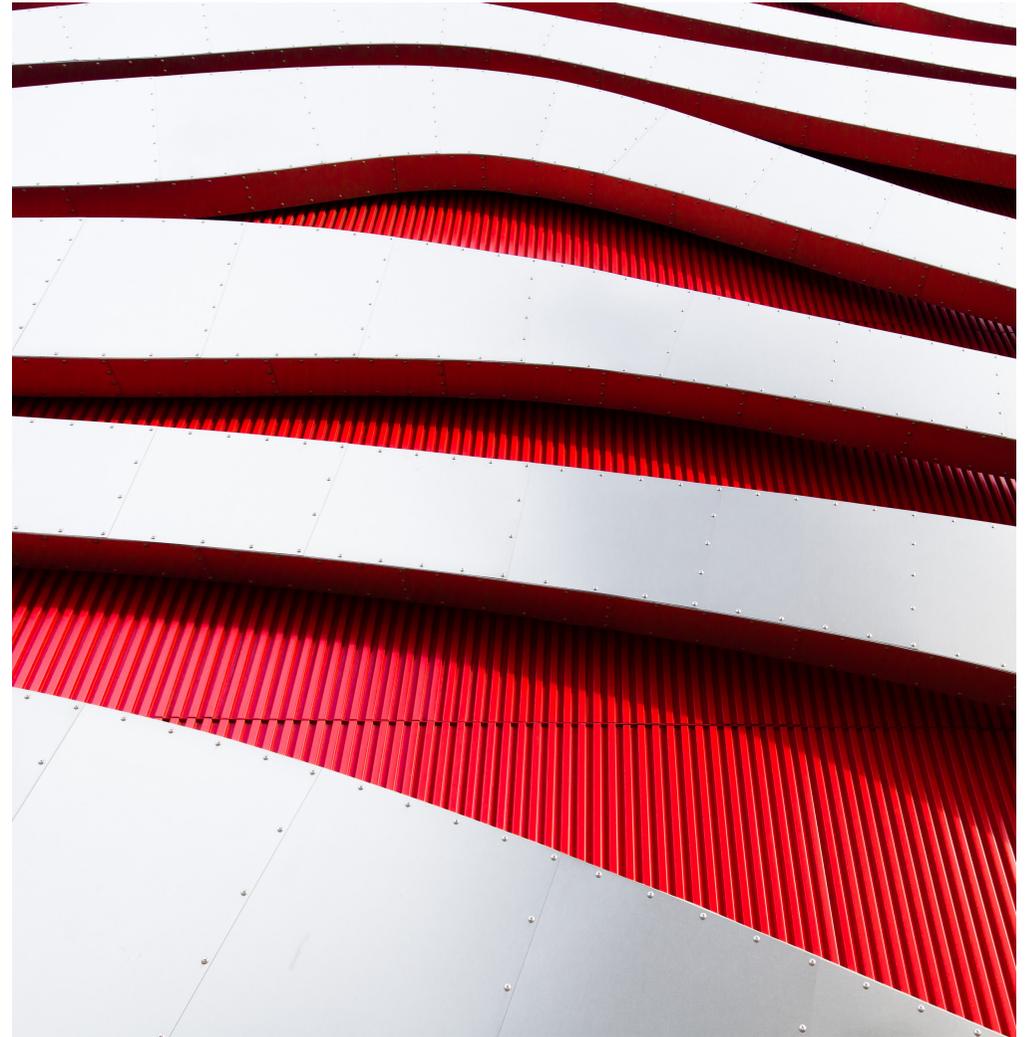
Keynote im Rahmen der Online-Herbsttagung des ZKI e.V.  
am 29.9.21 an der Universität Paderborn

# Wieso jetzt dieses Thema?



# Agenda

- **Begriffe und Konzepte**
- **Fokus Personen**
- **Agile Educational Leadership als Option?**



**„Technologien werden sozial interessant,  
wenn sie technologisch langweilig werden.“**

**Felix Stalder (2019, S. 59)**

# Hochschulbildung im digitalen Wandel

- Hochschulbildung
- Digitalisierung
- Digitalität



(siehe Mayrberger 2019; 2020a)

# Hochschulbildung im digitalen Wandel

Veränderung der Strukturbedingungen des Handelns durch **Referenzialität, Gemeinschaftlichkeit** und **Algorithmizität** als drei kulturelle Formen von Digitalität

(vgl. Stalder 2016)

„Die zentrale **Herausforderung der Universitäten** unter den **durch die Digitalität veränderten Bedingungen** ist nicht primär, **welche Geräte** nun angeschafft werden sollen, **sondern wie sie ihre eigenen Praktiken** unter diesen Bedingungen **umgestalten** sollen und wollen.

[...] Die **Herausforderungen der Digitalität** liegen also nicht primär auf technischer, sondern **auf epistemologischer und organisatorischer Ebene**. Nur wenn man darauf Antworten entwickelt, kann man die Infrastruktur so ausbilden, **dass sie den veränderten Anforderungen an Lehre, Forschung und gesellschaftlicher Einbettung gerecht wird.**“

(Stalder 2018, S. 14f.; Hervorhebungen KM)



# Hochschulbildung im digitalen Wandel

- Hochschulbildung
- Digitalisierung
- Digitalität
- Kulturwandel
- Partizipation und Empowerment
- Diversität
- Komplexität

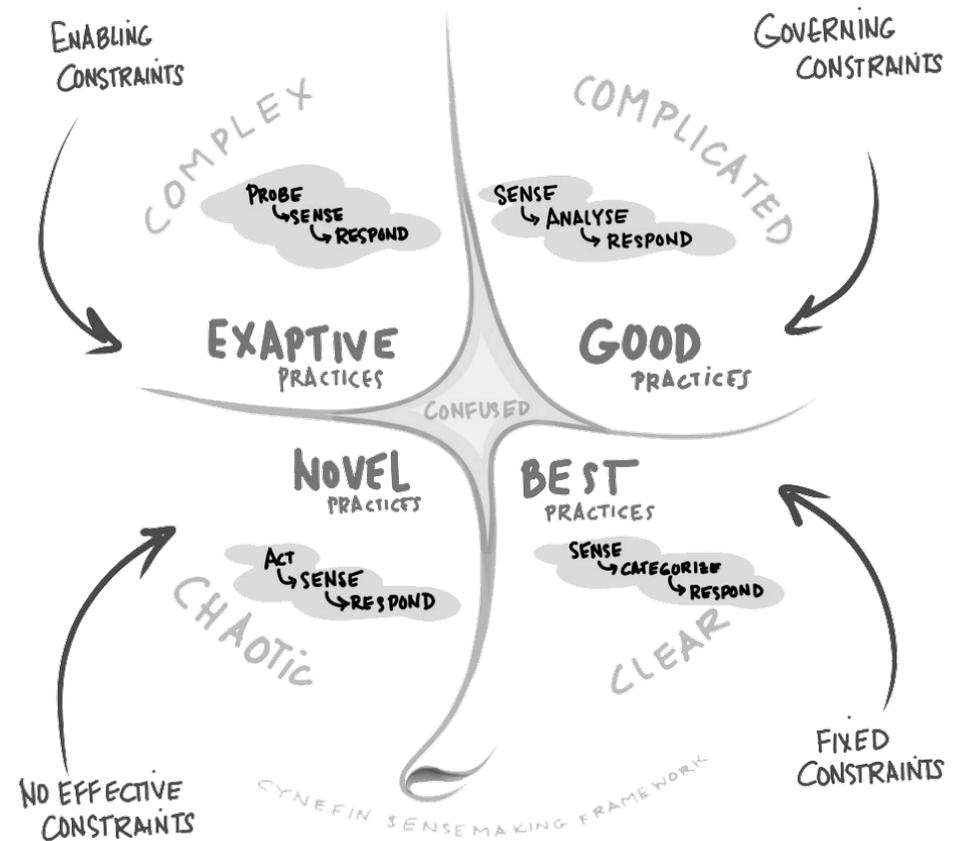
(siehe Mayrberger 2019; 2020a)



# Bildung ist komplex

## Cynefin Framework

- Leadership
- Herausforderungen verstehen
- Entscheidungen im Kontext treffen
- Bewusstsein für Passungen
- Ressourcen bewusst aufteilen
- Energieverschwendung vermeiden



# Agiles Manifest (2001)

## 20 Jahre

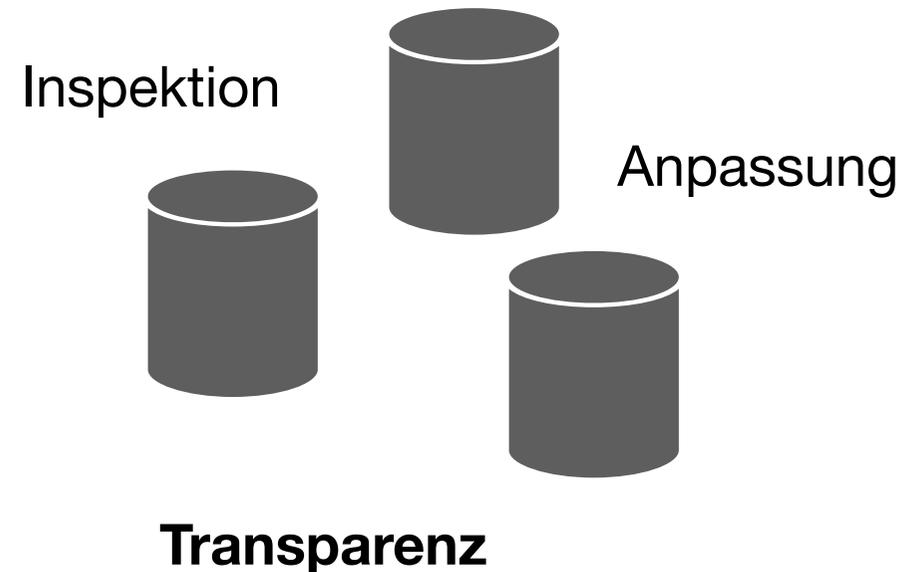
Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge  
Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation  
Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung  
Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden,  
schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

# Agilität

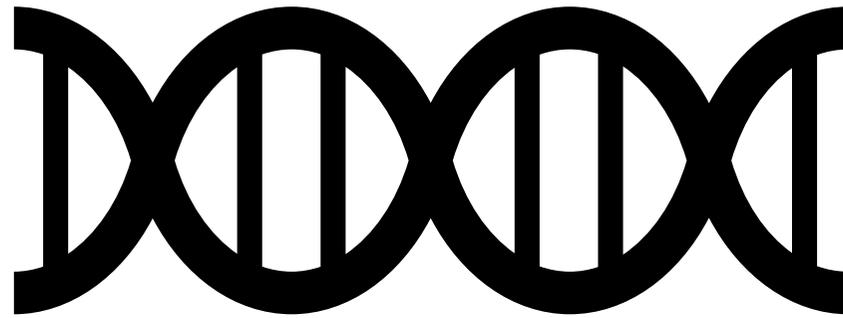
## Werte & Prinzipien

- **Mut**
- **Vertrauen**
- Fokus
- Kommunikation
- **Respekt**
- Feedback
- Offenheit
- Selbstverpflichtung



# **Agilität** im Bildungskontext

**doing  
agile**



**being  
agile**

# Hochschulbildung

**Es braucht veränderte  
Perspektiven – auch im  
Leadership!**



# Personen



**Akteur\_innen „müssen mit  
Widersprüchlichkeiten zwischen Vergangenheit  
und Zukunft zurechtzukommen.“**

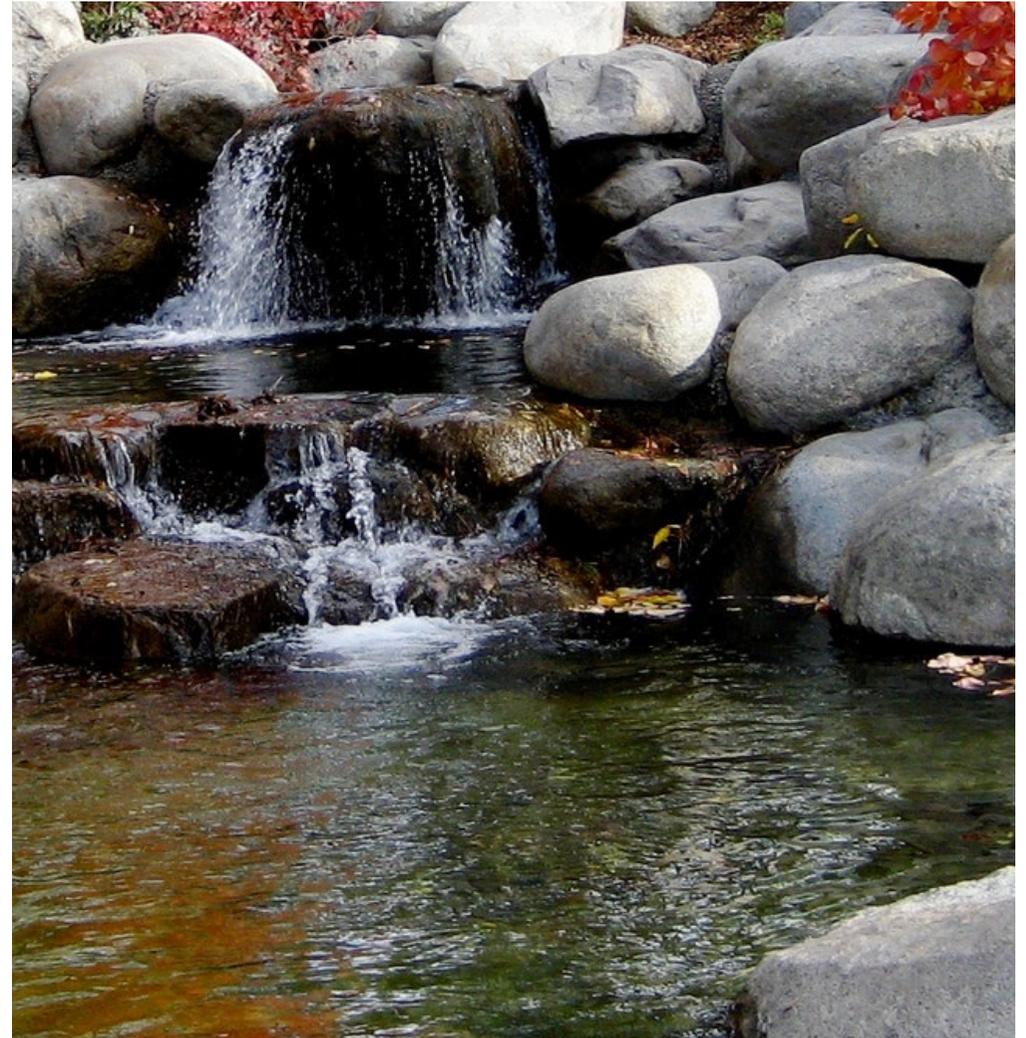
**Michael L. Tushman (2020, S. 5)**

# Ambidextrie

– auch im Hochschulbildungskontext

- Beidhändigkeit
- Exploration und Exploitation
- Dualität von Dynamik und Stabilität
- Hierarchien und Netzwerke
- Austausch und Beziehungen
- Komplexität und Agilität
- Rahmen der Ermöglichung

(siehe u.a. O'Reilly und Tushman 2008, Tushman 2020;  
Duwe 2018; Euler 2015; Mayrberger & Slobodeaniuk 2017; Mayrberger 2020b; 2021)



# Beidhändigkeit

## Formen von Ambidextrie

- **Organisationale Ambidextrie**
  - Sequenzielle Ambidextrie  
(zeitliche Trennung  
von Exploration und Exploitation)
  - Strukturelle Ambidextrie  
(räumliche Trennung  
von Exploration und Exploitation)
  - Kontextuelle Ambidextrie  
(kontextuelle Balance  
von Exploration und Exploitation)
- **Persönliche Ambidextrie**

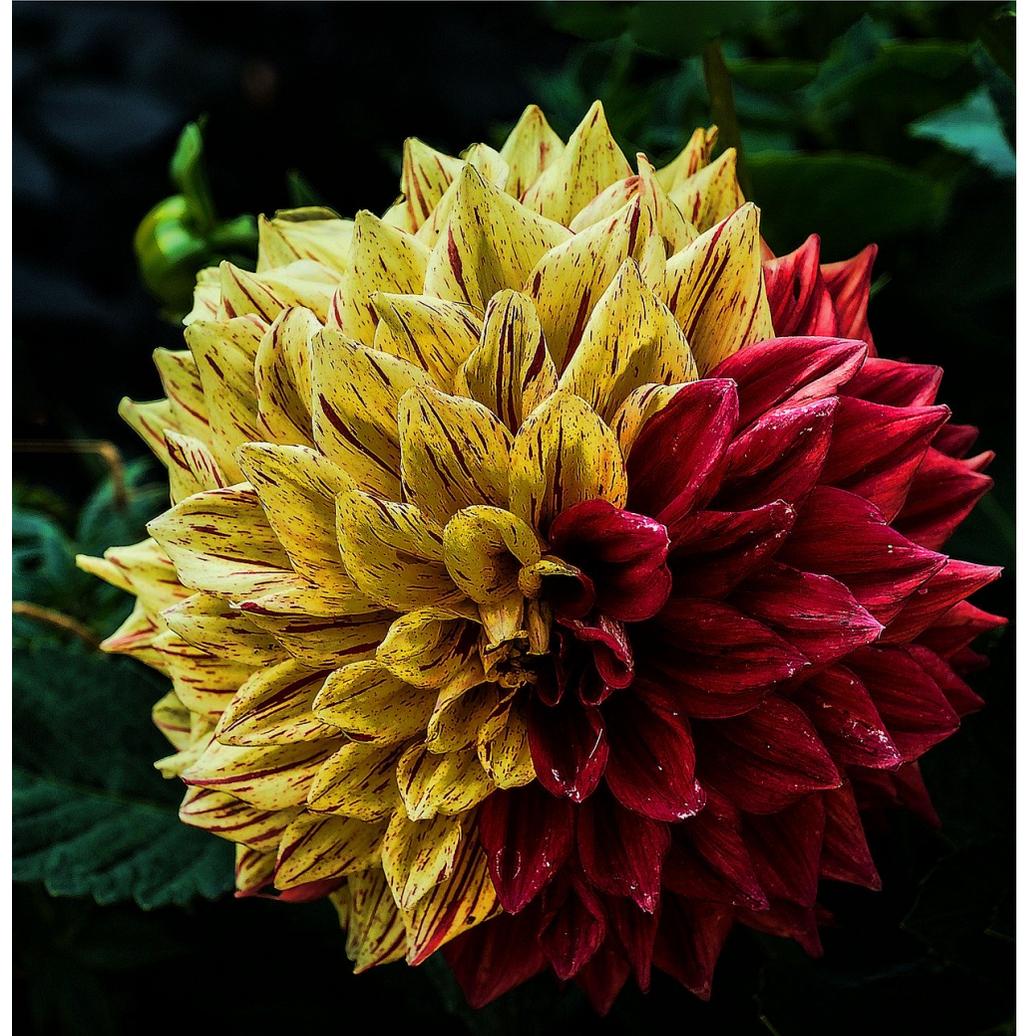
(siehe Duwe 2018)



# Forschungsstand

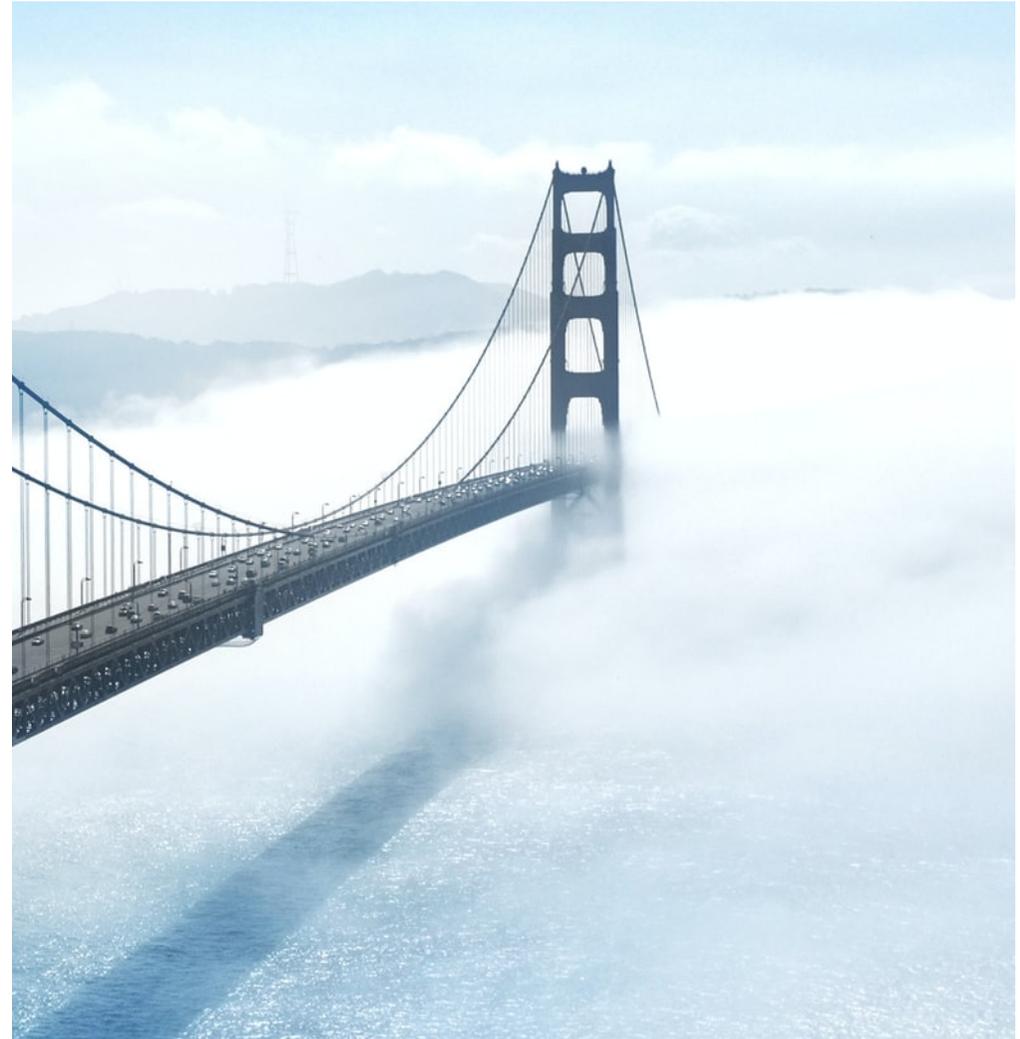
## mit Blick auf persönliche Ambidextrie

- Adaption der Ambidextrieformen auf Hochschulkontext (siehe für Überblick Mayrberger, im Review)
  - Exploitation und Exploration im Kontext von Schule/Schulleitung entlang eines Modells lernerzentrierter Führung oder Leadership for Learning sowie ‚ambidextrous leadership‘ (u. a. Tulowitzki und Pietsch 2020; Pietsch, Tulowitzki & Cramer 2020)
- Persönliche Ambidextrie in Unternehmen braucht organisationale Ambidextrie als Vorbedingung; Ausprägtheit und soziale Umgangsformen variieren (Mu et al. 2020)
- ➔ Desiderate und Ansatzpunkte auf der individuellen bzw. persönlichen Ebene einer Ambidextrie für den Umgang mit Wandel und Innovation in der Hochschulbildung (Bsp. DigCompEdu)



# Leadership und Management

- hier: kein Synonym, sondern Ergänzung
  - transformationale Formen
  - Wandel, Transformation, Bewegung, Ermöglichung und Personenorientierung
  - Werteorientierung
- ➔ Agile Leadership



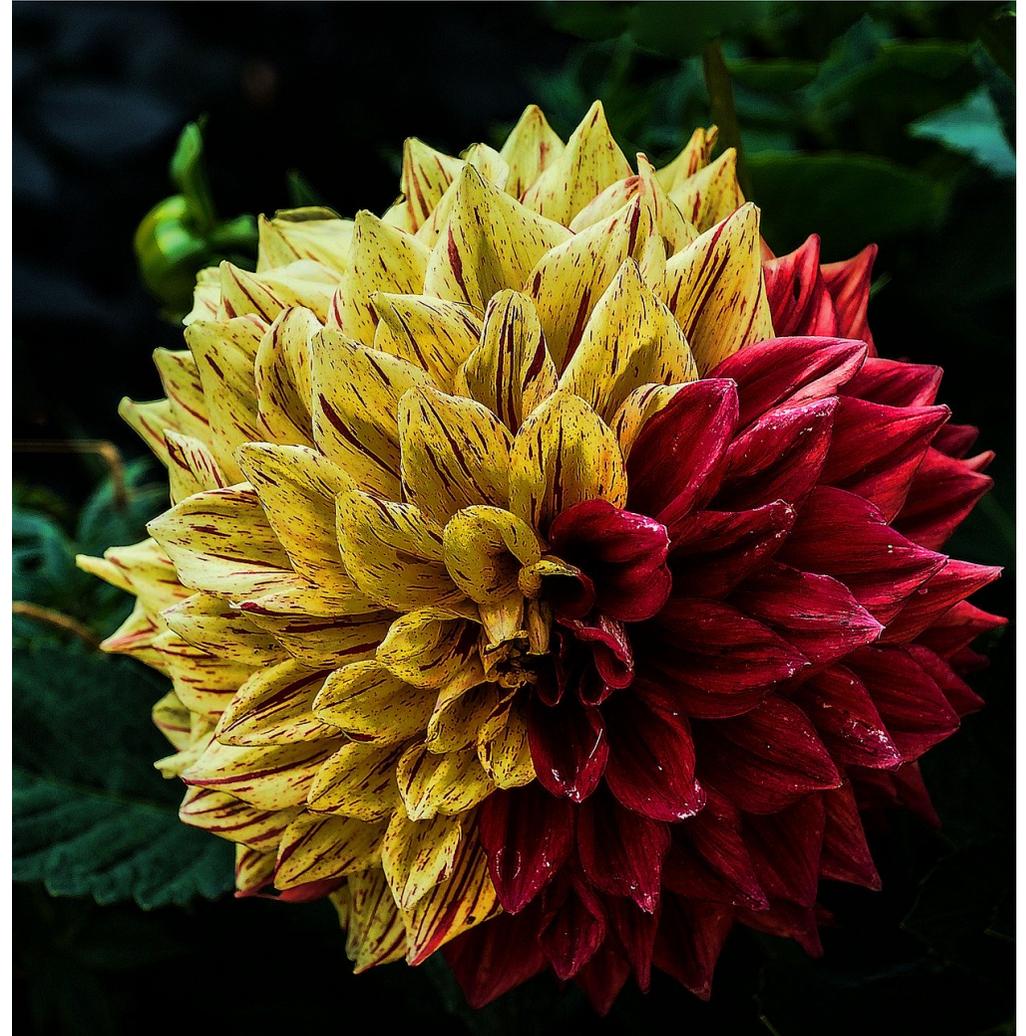
Der Ansatz *Agile Educational Leadership* steht für ein spezifisches Agile Leadership im Bildungsbereich und für eine Handlungsstrategie. Ziel ist es ein konsistentes und theoretisch fundiertes transdisziplinäres Rahmenwerk zu entwickeln.

*Agile Educational Leadership* vereint agile Werte und Prinzipien in sich und bestärkt für den Umgang mit organisationaler und persönlicher Ambidextrie, um souverän zwischen Hierarchien und Netzwerken agieren zu können. Es geht darum ein ‚Sowohl als auch‘ in der Komplexität vielfältiger Entscheidungs- und Handlungsoptionen zu sehen, auszubalancieren und aushalten zu können wie zu wollen, und auf diese Weise zwischen den Dualitäten Verbindungen aufzuzeigen. Ein\_e Agile Educational Leader\_in steht nicht für eine hierarchische Position oder Funktion, sondern für eine Rolle mit entsprechender Haltung und Mindset.

Mayrberger (2021, <https://agile-educational-leadership.de/auftakt>)

# Agile Educational Leadership (AEL)

... auch ein Ansatzpunkt für den ZKI in der digitalen Transformation, um entlang von Exploitation und Exploration gleichermaßen mit den Akteur\_innen in den Hochschulen gemeinsam zu handeln?



A photograph of the Golden Gate Bridge in San Francisco, viewed from a low angle looking across the water towards the towers. The bridge's suspension cables and towers are prominent, and the water is a deep blue. The sky is a pale, hazy blue with some light clouds. The overall tone is serene and professional.

**Prof. Dr. Kerstin Mayrberger**

**Herzlichen Dank!**

Kontakt: <https://mayrberger.de/>

# Quellen I

Duwe, J. (2018). Beidhändige Führung: Wie Sie als Führungskraft in großen Organisationen Innovationssprünge ermöglichen. Berlin: Springer Gabler.

Euler, D. (2015). Gestaltung von Veränderungsprozessen im Rahmen der pädagogischen Hochschulentwicklung. In T. Brahm, T. Jenert, & D. Euler (Hrsg.), Pädagogische Hochschulentwicklung – Von der Programmatik zur Implementierung. (S. 261-279) Wiesbaden: Springer VS.

Mayrberger, K. (2020a). Digitalisierung und Digitalität in der Hochschulbildung. Bildung und Erziehung, 73(2), 136–154.

Mayrberger, K. (2020b). Agilität als Motor für Transformationsprozesse in der Lehrentwicklung – Digitalisierung von Lehren und Lernen partizipativ gestalten, erproben und verankern. In R. Bauer, J. Hafer, S. Hofhues, M. Schiefner-Rohs, A. Thillosen, B. Volk & K. Wannemacher (Hrsg.), Vom E-Learning zur Digitalisierung – Mythen, Realitäten, Perspektiven (S. 320-337). Münster u. a.: Waxmann.

Mayrberger, K. (2021). Agile Educational Leadership (AEL). Agile Educational Leadership. <https://agile-educational-leadership.de>

Mayrberger, K. (im Review) Ambidextrie im Bildungsbereich – Forschungsperspektiven zum Umgang mit Wandel in der Digitalität am Beispiel der medienbezogenen Professionalität von Lehrenden.

Mayrberger, K. & Slobodeaniuk, M. (2017). Adaption agiler Prinzipien für den Hochschulkontext am Beispiel des Universitätskollegs der Universität Hamburg. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 48, 211–216 (2017). <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0376-4>

# Quellen II

Mu, T., Riel, A. van, & Schouteten, R. (2020). Individual ambidexterity in SMEs: Towards a typology aligning the concept, antecedents and outcomes. *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1709642>

O'Reilly, C. & Tushman, M. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>

Pietsch, M., Tulowitzki, P., & Cramer, C. (2020). Principals between exploitation and exploration: Results of a nationwide study on ambidexterity of school leaders. *Educational Management Administration & Leadership*. 1-19. <https://doi.org/10.1177/1741143220945705>

Stalder, F. (2016). *Kultur der Digitalität*. Berlin: Suhrkamp.

Stalder, F. (2018). Herausforderungen der Digitalität jenseits der Technologie. *Synergie – Fachmagazin für Digitalisierung in der Lehre*, 5, 8–16.

Stalder, F. (2019). ‹Den Schritt zurück gibt es nicht› Wie die Kultur der Digitalität das Wissen verändert und was das für die Bildung bedeutet. In E. Haberzeth, & I. Sgier (Hrsg.), *Digitalisierung und Lernen. Gestaltungsperspektiven für das professionelle Handeln in der Erwachsenenbildung und Weiterbildung* (S. 44–61). Bern: Hep Verlag.

Tulowitzki, P., & Pietsch, M. (2020). Stichwort: Lernzentriertes Leitungshandeln an Schulen – Leadership for Learning. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaften*, 23, 873–902. <https://doi.org/10.1007/s11618-020-00964-8>

Tushman, M. (im Gespräch mit) T. Schumacher (2020). Ambidextrie gestern und heute. Ein Interview mit Mike Tushman. *OrganisationsEntwicklung*, 4 (2020), 4–9.

# DigCompEdu

## The European Framework for the Digital Competence of Educators

