

# Handlungsfelder der Krisenbewältigung

Zwischenbericht nach einem Jahr Covid-19-Pandemie



# Handlungsfelder der Krisenbewältigung

## Zwischenbericht nach einem Jahr Covid-19-Pandemie

Jürg Kessler, Rektor  
16. Februar 2021

### **Titelbild**

Jon Andrea Schocher, Professor im Bachelorangebot Sport Management,  
unterrichtet virtuell während des ersten Lockdowns im März 2020.

Foto: © Olivia Aebli-Item / Südostschweiz

## Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage .....	4
2	Mitarbeitende & Studierende – Gesundheit & Wohlbefinden der Angehörigen der FH Graubünden .....	5
2.1	Allgemeine Lage der FHGR-Angehörigen und Massnahmen .....	5
2.2	Besondere Lage der FHGR-Angehörigen und individuelle Massnahmen .....	6
2.3	Fazit .....	6
3	Lehre und Weiterbildung - Studienerfolg unserer Studierenden.....	7
3.1	Ausgangslage .....	7
3.2	Umsetzung des Unterrichts im Distanz- und Hybridmodus.....	7
3.3	Prüfungsdurchführung.....	8
3.4	Fazit .....	8
4	Zuverlässige Partnerschaften - Forschungs- und Dienstleistungsprojekte .....	9
4.1	Aktueller Stand.....	9
4.2	Fazit .....	9
5	Akquisitionserfolg – Neustudierende und Projekte .....	10
5.1	Neustudierende Herbstsemester 2020 und aktueller Stand für 2021 .....	10
5.2	Projektakquisition.....	10
5.3	Fazit .....	10
6	Funktionsfähigkeit – «Virtuelle FH Graubünden».....	11
6.1	Organisation Krisenmanagement .....	11
6.2	Kommunikation .....	12
6.3	Finanzsteuerung.....	13
6.4	Infrastruktur.....	14
6.5	Betrieb .....	14
6.6	Fazit .....	14
7	Dank und Ausblick.....	15

*Dieser Zwischenbericht stellt eine Momentaufnahme dar und hat nicht den Anspruch vollständig oder auf Basis aller detaillierten Fakten abgeleitet zu sein. Vielmehr geht es darum, dass der Hochschulrat die Situation von «ünschara Hochschual» miterleben kann. Es sind teilweise persönliche Beurteilungen und Sichtweisen, welche für den Schlussbericht zu verifizieren sind.*

*Dieser Zwischenbericht wird die Basis für einen detaillierten Abschlussbericht nach Beendigung der Krise sein.*

## 1 Ausgangslage

Am 27.01.2020 erhielt die Notfallorganisation der FH Graubünden erstmals Anfragen zum Thema Corona, welche durch das gut vorbereitete Team bearbeitet werden konnten. An diesem Tag wurden weltweit rund 2'000 mit dem Covid-19-Virus infizierte Menschen gemeldet, und zwar vornehmlich in China. Nicht nur Wuhan sondern auch Shanghai war betroffen. So war zu diesem Zeitpunkt unsere Partnerhochschule Shanghai University of Engineering Science bereits geschlossen. Unsere Dozierenden, die vor Ort in Shanghai im Frühlingssemester 2020 Unterricht eingeplant hatten, erhielten von uns bereits frühzeitig den Auftrag, auf den Distanzmodus umzuschalten. Ausserdem waren auch Studierende betroffen, welche bei uns oder im Ausland ein Austauschsemester absolvieren wollten. Für sie erarbeitete unser «International Office» schliesslich Sonderlösungen.

Nachdem sich die Situation zunächst in Italien und dann im Tessin weiter verschlechtert hatte, wurde ein spezifisch auf Corona ausgerichtetes Krisenmanagement aufgebaut. Wir gingen davon aus, dass sich die Lage in Graubünden mit etwa zwei Wochen Verzögerung ähnlich zeigen würde, wie dies leider im Tessin der Fall war. Das Notfallmanagement zum Thema Corona wurde am 09.03.2020 durch das Krisenmanagement CORONA gebildet und ist bis heute in reduzierter Form im Einsatz.

Dabei legten wir Ziele fest, die auch heute noch für die Krisenbewältigung an erster Stelle stehen:

**Es geht darum, dass die**

- **Angehörigen (= Mitarbeitende + Studierende) der FH Graubünden gesund bleiben;**
- **Basis des Studienerfolgs unserer Studierenden im regulären Zeitplan sichergestellt ist;**
- **Anzahl Neustudierender gehalten wird und genügend Forschungsprojekte akquiriert werden. > Akquisitionserfolg**

Das Motto der Krise wurde festgelegt:



Abbildung 1: Krisenmotto

Als wichtigste Kommunikationsplattform wurde die Website «[FHGR\Coronavirus](#)» aufgebaut.

Die prioritäre Aufgabe des Krisenmanagements war die Entwicklung einer Eventualplanung für den Unterricht im Distanzmodus. Diese konnten wir zeitgerecht – einen Tag vor der Mitteilung des Bundesrates, dass die Hochschulen schliessen müssen – allen Studienleitenden zur Verfügung stellen und den Auftrag erteilen, dass sie am darauffolgenden Montag für den Distanzmodus bereit sein sollen. So konnten wir etwa 1 ½ Stunden nach der Bundesratsmitteilung alle Angehörigen der FH Graubünden informieren, dass ohne Unterbruch am darauffolgenden Montag der Unterricht im Distanzmodus weitergeführt wird. Dieses Prinzip des vorausschauenden Szenariodenkens hat sich bewährt. Ein solches und die damit verbundene Eventualplanung mit frühzeitigen Entscheiden ermöglichen eine grösstmögliche Planungssicherheit. Der Kommunikation wurde von Anfang grosse Bedeutung beigemessen.

Auf Basis dieses Denk- und Handlungsverhaltens als Ausgangslage wollen wir die Krise bewältigen.

## 2 Mitarbeitende & Studierende – Gesundheit & Wohlbefinden der Angehörigen der FH Graubünden

### 2.1 Allgemeine Lage der FHGR-Angehörigen und Massnahmen

Insgesamt stelle ich fest, dass Grossartiges mit einem weit überdurchschnittlichen Engagement geleistet wird. Es zeigt sich viel Solidarität, welche sowohl füreinander in der Hochschulgemeinschaft – Studierende und Kolleginnen, Kollegen – gespürt wird aber auch nach aussen. Dies zeigte sich auch bei den Studierenden, welche für ihr Engagement entweder im Militär- oder Zivildienst oder auch für private Initiativen bis zu 4 ECTS Studienleistungen (Wahlmodul-Konzept) erhielten. Diese Solidaritätsmodule für den Einsatz im Zusammenhang mit Corona werden aktuell fortgesetzt. Überdies hat die FH Graubünden derzeit Mitarbeitende für die kantonale Impfkationen zur Verfügung gestellt, welche durch uns mit ihrem Lohn bezahlt werden. Wir wollen als öffentliche Institution auch diesbezüglich Solidarität zeigen. Das Gros der Mitarbeitenden in Lehre, Forschung aber auch im Betrieb orientiert sich am Erfolg der Studierenden oder der Zufriedenheit der Projektpartner. Die internen Dienstleister wie etwa die IT und das Blended Learning Center sind sehr engagiert und wollen, dass der Betrieb sowie die Lehre und Weiterbildung uneingeschränkt funktionieren. Auf diese starke Teamleistung bin ich sehr stolz, denn alle Kolleginnen und Kollegen sind aus ihrer persönlichen Komfortzone gerissen worden. Ich setze alles daran, dass dieses positive Momentum sich weiterentwickelt.

Je länger die herausfordernde Zeit dauert, desto mehr wird die Solidarität geschwächt. Hier ist es unsere Aufgabe als Führungsgremium der FH Graubünden, die Situation zu erkennen, ernst zu nehmen und die richtigen Massnahmen im Rahmen des Leadership in der Krise abzuleiten. So gibt es Studierende und Mitarbeitende, welche erstmals mit einer so herausfordernden Situation über eine so lange Dauer konfrontiert sind. Das Arbeiten, Forschen, Lehren und Studieren in der «Isolation in den eigenen vier Wänden» sowie das Fehlen von Inspiration durch Sport, Kultur oder den Austausch mit Freunden führen bei einigen Angehörigen der FH Graubünden zu einer «Verletzlichkeit». Nicht alle haben die Kraft, in einer solchen Situation den Blick auf sich oder das engste Umfeld zu erweitern und die Situation als Ganzes zu betrachten. Damit verbunden reduziert sich die moralische Solidarität mit all jenen Menschen, die eine persönliche Tragik durch den Tod eines Angehörigen zu verarbeiten haben oder aktuell um ihre Existenz kämpfen. Unsere Arbeitsplätze sind relativ sicher, woraus trotz hoher operativer Belastung auch eine privilegierte Situation entsteht. Dies realisieren die betreffenden Angehörigen unserer Hochschulgemeinschaft nicht vollständig. Als Konsequenz daraus wird vor der Handlung ein Stunden-deputat verlangt. Wenn dieses nicht gewährt wird, sind sie frustriert. Hier ist Aufklärungsarbeit vom gesamten Kader wichtig.

An der FH Graubünden hatten wir einzelne Krankheitsfälle. Ansteckungen, zu welchen es innerhalb der Fachhochschule kam, sind mir keine bewusst oder gemeldet worden. Einige wenige Fälle führten jedoch dazu, dass Teile oder ganze Klassen sowie einzelne Kolleginnen beziehungsweise Kollegen in Quarantäne mussten. Ein besonderes Augenmerk haben wir auf unsere Mitglieder von Risikogruppen gelegt und entsprechend individuelle Massnahmen ergriffen.

Ergänzend zu den oben erwähnten Massnahmen, kommt der transparenten Kommunikation zur richtigen Zeit eine zentrale Bedeutung zu. So erhielten wir u.a. nach unserer Kommunikation am 13.01.2021 eine Dankesmail mit folgendem Inhalt: *«Ich habe grossen Respekt, dass ihr lediglich 1.5h nach Beginn der Pressekonferenz [des Bundesrates] schon ein Statement bereit habt. Tolle Arbeit. Das funktioniert leider nicht in allen Betrieben so.»*

## 2.2 Besondere Lage der FHGR-Angehörigen und individuelle Massnahmen

Damit einer allfälligen Einsamkeit sowohl bei Studierenden als auch bei Mitarbeitenden vorgegriffen werden kann, haben wir die Kommunikation verstärkt. Beispielsweise haben wir Ratgeber für solche Situationen auf die Website geschaltet oder auch unseren externen Beratungsdienst einmal mehr publik gemacht. Mit bewussten Aufmerksamkeiten haben wir zudem versucht, trotz Distanz nah bei den Menschen zu bleiben, ganz im Sinne «Wir sind digital persönlich.» Aufgrund des frühzeitig ausgesprochenen Verbots von Weihnachtsessen haben wir etwa allen festangestellten Mitarbeitenden einen Essensgutschein vom Gastro-Spass aus der Region für CHF 99.- zugesandt. Dazu legten wir ein FHGR-Schudibier für den digitalen Neujahrsapéro. Ein Kollege hatte bereits im Vorfeld über die Kommentarfunktion im Intranet sein Unverständnis zu dieser Aktion kundgetan. Er verstand nicht, weshalb man spart und trotzdem den Mitarbeitenden etwas schenkt. Das Gros nahm aber das Geschenk als Zeichen der Wertschätzung durch die Hochschulleitung entgegen und bedankte sich vielfach. Auch die Tourismusdirektorin von Chur verlieh ihrer Freude über die rund 300 Gutscheine zugunsten der leidenden Gastro-Szene in einem Dankesbrief Ausdruck. Die Finanzierung erfolgte über die reservierten Prämien für die Weihnachtsessen.

Während der Coronakrise ist es gerade bei den Weiterbildungs-Studierenden oft schwierig, ihre Zufriedenheit aufrecht zu erhalten, nehmen sie doch viel Geld für ihr Studium in die Hand. Wenn der Austausch anstelle von Studienreisen ins Silicon Valley oder nach Berlin eine Woche lang digital über den Bildschirm stattfindet, ist das oft nicht nach ihren Vorstellungen. Über den virtuellen Kontakt mit Kooperationspartnern von Universitäten oder Firmen vor Ort konnten mindestens die Reise im Kopf und die inhaltlichen Erfahrungen mitgenommen werden. Für diese Reise haben wir beispielsweise einen kleinen Scarnuz Grischun als Wegzehrung zugesandt.

Die Mitarbeitendeninformationen per Webex sind jeweils mit bis zu 250 Teilnehmenden sehr gut besucht. Im Dezember wurden im Rahmen einer Adventskalenderaktion gemischte Teams quer durch die ganze FH Graubünden gebildet, welche gemeinsam verschiedene Qualitätsthemen zu bearbeiten hatten. Darüber hinaus ist es wichtig, dass auch informelle virtuelle Treffen stattfinden. So führen einige Teams am Feierabend gemeinsam Spiele durch oder treffen sich auf anderen informellen Plattformen.

## 2.3 Fazit

Mit den getroffenen Massnahmen sind wir auf einem funktionierenden Pfad, von dem wir uns von einzelnen negativen Botschaften im Grundsatz nicht abbringen lassen dürfen. Jede negative Rückmeldung nehmen wir aber ernst und prüfen, ob sich die Situation ausweiten könnte oder ob wir damit eine Verbesserung erreichen können.

Wir entwickeln uns stets weiter, denn was beim ersten Lockdown noch gut war, ist jetzt wieder zu verbessern. Somit benötigt es stets neue Ideen, die umgesetzt werden. So können Ermüdungserscheinungen gemindert werden.

## 3 Lehre und Weiterbildung - Studienerfolg unserer Studierenden

### 3.1 Ausgangslage

Aufgrund der frühzeitigen Eventualplanung durch das Krisenmanagement, der mehrjährigen Erfahrungen mit dem Distanzmodus in einigen Studiengängen und dem hervorragend unterstützenden Blended Learning Center BLC konnte ohne einen Tag Verzögerung in allen Studiengängen im Distanzmodus gestartet werden. Unter der Leitung des BLC wurden mehrere hundert Studierende und Dozierende virtuell bereits in der Anfangsphase geschult. Die IT-Abteilung übernahm die wichtige Funktion der Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der Systeme, was insbesondere in den Anfangswochen eine Herkulesaufgabe bedeutete.

### 3.2 Umsetzung des Unterrichts im Distanz- und Hybridmodus

In allen Studiengängen gibt es bis heute studentische Supporter, welche die Dozierenden technisch und in der Moderation (Chat-Überwachung) unterstützen. Deren Hauptaufgabe ist die Qualitätssicherung und -entwicklung mit ihren Evaluationen. Der Distanzmodus wurde in drei Phasen à je zwei Wochen auf das optimale Niveau weiterentwickelt. Einzelne Studiengänge starteten bereits am ersten Tag in der letzten Phase. Vereinzelt entstand ein Wettbewerb. Alle zwei Wochen werden die Evaluationen der Studierenden ausgewertet und Verbesserungen abgeleitet, ganz im Sinne des Plan-Do-Check-Act. Eine spezielle Herausforderung sind auch heute noch die Sonderunterrichtsformen wie etwa die technischen Labors oder die Modellbauwerkstätte. Wir hatten im Frühlingsemester 2020 bei den Zweitsemestrigen Grundlagenversuche im Elektrobereich nach Hause gesandt, was aber nicht die Arbeit im Labor ersetzen konnte. So haben wir vom AHB/KFS die Genehmigung, diese Ausbildungsveranstaltungen vor Ort mit einem strengen Schutzkonzept durchzuführen.

Die Modulprüfungen im Sommer 2020 wurden mehrheitlich im Distanzmodus (remote) durchgeführt und nur die Prüfungen, die zwingend vor Ort abgehalten werden mussten, fanden in unseren Gebäuden statt. Dank präventiver Massnahmen konnten die Prüfungen sowohl inhaltlich wie auch technisch frictionslos durchgeführt werden. Damit alle Betroffenen Sicherheit gewinnen konnten, haben wir für die Studierenden und Dozierenden Probeprüfungen organisiert.

Im Herbstsemester konnten wir den Unterricht von Mitte September bis Ende Oktober 2020 in der Regel im Hybridmodus anbieten. Dies bedeutet, dass 50 Prozent der Studierenden mit 1.5 Metern Abstand in den Räumen sein und die anderen 50 Prozent die Vorlesung von zu Hause aus verfolgen können. In der Regel werden die Veranstaltungen aufgenommen und stehen bis zu den Prüfungen zur Verfügung.

Eine Umfrage bei Studierenden hat ergeben, dass v.a. die Erstsemestrigen zu beinahe 80 Prozent den Präsenzunterricht präferieren. Bei den höheren Semestern geht diese Zahl zurück bis auf etwa 50 Prozent. Nachfragen haben ergeben, dass der Hybridunterricht nicht bei allen gleich beliebt ist und sich diese entweder Präsenz oder Distanzmodus wünschen. Allerdings ist ein klarer Trend nicht auszumachen.

Am 13.01.2021 haben wir alle Angehörigen der FH Graubünden darüber informiert, dass unabhängig von der Situation der Unterricht bis Ostern im Distanzmodus stattfindet. Weiter haben wir zugesichert, dass wir bis Ende der dritten Februarwoche mitteilen, in welchem Modus die zweite Phase bis Ende Semester unterrichtet wird.

### 3.3 Prüfungsdurchführung

Wie im Frühlingssemester sind wir auch im Herbstsemester mit dem Szenario Distanzmodus sowohl für den Unterricht als auch für die Prüfungen im Januar 2021 mit einer Eventualplanung gestartet. So mussten die Dozierenden sich auf diesen Durchführungsmodus vorbereiten. Am 14.12.2020 haben wir festgelegt, dass unabhängig von der Situation Ende Januar 2021 die Prüfungen in der Regel im Distanzmodus (online) stattfinden werden. Dies ermöglichte Planungssicherheit und wir konnten wie im Sommer 2020 den Zeitplan einhalten. Wir wurden von mehreren Medien angefragt, wie wir das Schummeln und damit Disziplinarfälle verhindern könnten. Unsere Präventivmassnahmen sind beispielsweise:

- Die Studierenden bestätigen, dass sie die Prüfungen selbständig absolvieren.
- Es gibt nur «open book» und «open internet» Prüfungen oder anders formuliert, wollen wir nicht Wissen abfragen, sondern beispielsweise die Anwendung überprüfen.
- Bei Multiple Choice Fragen haben wir 200% Fragen und mit einem Zufallssystem werden diese den Prüflingen zugewiesen.
- Es müssen genügend offene Fragen gestellt werden, damit nicht einfach ein Abschreiben möglich ist.
- Pro 25 Studierende gibt es eine/einen betreuende/-n Wissenschaftliche/-n Mitarbeiter/-in, welche sowohl bei technischen Problemen aber auch bei Schummeleien eingreifen können. Alle Studierenden haben das Video eingeschaltet. Dies benötigt viele Ressourcen, die sich aber lohnen, denn Disziplinarfälle sind schnell sehr aufwendig.
- Andere Prüfungsformen wurden eingesetzt wie beispielsweise vermehrt mündliche Prüfungen, welche online durchgeführt und als Beweismittel aufgenommen werden.

Schummeleien ganz auszuschliessen, ist kaum machbar, denn in jedem Modus gibt es Versuche. Wir sind aber der Meinung, dass wir in diesem System weiterfahren können.

### 3.4 Fazit

Wir versuchen mit unserer Eventualplanung, die wir auf Knopfdruck auslösen können, stets der kommenden Situation gewachsen zu sein. Wir meinen, dass mit der Vorbereitung auf den schlechtesten Fall, die besseren Situationen ebenfalls beherrscht werden können.

Mit frühzeitigen Entscheiden und Kommunikation wollen wir Planungssicherheiten schaffen.

Wir beobachten die Situation der Nachbarländer, der Nachbarkantone und natürlich in unserem Kanton. Zusätzlich beobachten wir die Hochschulen in der Schweiz. Aus dieser Lagebeurteilung leiten wir die Szenarien, die aktuellen Entscheide und die Eventualplanung ab.

In allen Entscheidungen, welche die Lehre und Weiterbildung betreffen, wenden wir unsere **vier Entscheidungskriterien der Krise** an:

- **Stellen wir die Basis für die Gesundheit aller Angehörigen sicher?**
- **Erfüllen wir unseren Auftrag zugunsten der Studierenden?**
- **Steuern wir unsere Finanzen konsequent und setzen den Franken so ein, wie wenn es unser eigener wäre?**
- **Wir lassen uns doch von Covid nicht «unterkriegen».**

## 4 Zuverlässige Partnerschaften - Forschungs- und Dienstleistungsprojekte

### 4.1 Aktueller Stand

In dieser Berichterstattung stehen primär die Drittmittel im Zentrum. Nicht berücksichtigt sind Mittel die aus der Grundfinanzierung, den Bundesmitteln oder vom Förderverein gesprochen werden. Der provisorische Abschluss 2020 zeigt einen Forschungsumsatz der Drittmittel von CH 7.85 Mio. Im Vergleich zu 2019 mit einem Umsatz von CHF 9.5 Mio. gehen wir somit von einem Rückgang von rund CHF 1.65 Mio. aus. Bezogen auf das Budget 2020 sind es sogar rund CHF 2.25 Mio.. Gestützt wird das Volumen im Jahr 2020 vor allem durch grössere, langfristige Projekte (z.B. SNF, innosuisse), die bereits 2019 oder früher akquiriert worden und 2020 abgearbeitet worden sind. Aufgrund der gefüllten Auftragsbücher sowie der Aussichten für die Zukunft aus Sicht des Jahres 2019 wurden insbesondere Wissenschaftliche Mitarbeitende eingestellt. Da diese jeweils rund ein halbes bis ein ganzes Jahr Entwicklungszeit benötigen, bis sie vollständig einsatzbereit sind, wurde frühzeitig mit den Anstellungen begonnen. Dies führt dazu, dass wir aktuell in einzelnen Forschungsschwerpunkten zu viele Ressourcen haben. Mit geeigneten Gegenmassnahmen versuchen wir diese anders einzusetzen. Unser Ziel ist es, unverzüglich bereit zu sein, wenn sich die Auftragslage in allen Forschungsschwerpunkten bessert.

Der Rückgang des Forschungsumsatzes kann damit erklärt werden, dass die akquirierten Stunden um rund 26 % zurückgegangen sind und bereits genehmigte Projekte coronabedingt auf einen späteren Zeitpunkt verschoben worden sind. Corona hat sowohl die Akquise wie auch die Abarbeitung der Projekte massgeblich erschwert.

Die FH Graubünden sucht aber den Kontakt und den Austausch mit den Forschungspartnern auch dort, wo es zu Verschiebungen seitens der Partnerunternehmen oder -hochschulen gekommen ist.

### 4.2 Fazit

Im Vordergrund stehen einerseits die Abarbeitung des Projektvorrats und andererseits gleichzeitig die Erhöhung der Bemühungen in der Akquisition für neue Projekte. Eine flexible Handhabung der Grundfinanzierung und der Einsatz des Fördervereins sollen geprüft werden.

## 5 Akquisitionserfolg – Neustudierende und Projekte

### 5.1 Neustudierende Herbstsemester 2020 und aktueller Stand für 2021

Zu Beginn der Corona-Situation im März und teilweise im April hatten wir bei den Anmeldezahlen Rückgänge von bis zu 20 Prozent im Vergleich zu den Vorjahren. Mit dem Antrag an die Regierung, eine zusätzliche Klasse in Multimedia Production führen zu können und der Genehmigung dieser, konnte eine deutliche Verbesserung erreicht werden. Zusätzlich erhöhten wir die digitalen Marketingmassnahmen inklusive virtueller Informationstage und -anlässe massiv. Zur Erreichung des Krisenziels «Akquisitionserfolg» bildeten wir eine entsprechende Task Force. Am Ende der Akquisitionsphase überführten wir diese in die regulären Aufgaben der Abteilung Marketing und der Studiengänge. Dabei arbeiten wir mit einem einfachen Dreiphasenmodell und den entsprechenden Verantwortlichkeiten.

- Phase 1: Wir sprechen unsere potenziellen Studierenden mit dem Ziel an, möglichst viele Leads (interessierte Adressen) zu erhalten und damit Interessierte zu gewinnen. Die Hauptverantwortung liegt beim Marketing mit den entsprechenden Massnahmen.
- Phase 2: Wir begeistern die Interessierten, so dass sie zu angemeldeten Studierenden werden. Die Hauptverantwortung liegt bei den Studiengängen.
- Phase 3: Die Begeisterung der Angemeldeten wird bestätigt und sie beginnen das Studium im Herbstsemester als Neustudierende der FH Graubünden.

In den Bachelor of Science, Bachelor of Arts und Master of Science konnte mit 699 Neustudierenden 2020 ein neuer Rekord erreicht werden. Allerdings ist dies sehr unterschiedlich nach Studiengang. Ein positiver Corona-Effekt leiten wir bei der Anzahl Master-Studierenden ab, bei denen wir praktisch eine Verdoppelung erreichten. Viele Bachelor-Studierende werden wahrscheinlich «nicht auf eine Reise gegangen sein», sondern haben direkt mit dem Master-Studium begonnen. Die Zahlen in der Weiterbildung sind knapp hinter dem Ergebnis von 2019 und haben uns sehr positiv überrascht.

Der aktuelle Stand ist noch nicht erfreulich, denn er liegt um etwa 16% hinter dem Vorjahr und wir haben Studiengänge, welche mit grosser Wahrscheinlichkeit einen Rückgang erleiden werden. Erfahrungsgemäss und coronabedingt erfolgten in den letzten Jahren aber viele Anmeldungen erst kurzfristig in den Monaten Mai und Juni. Wir planen in diesem Jahr – Stand heute – keine vierte Klasse in MMP.

### 5.2 Projektakquisition

Da im Jahr 2020 die Projektarbeit nicht im geplanten Rahmen stattgefunden hat (vgl. Kp. 4), wird die Auslastung der Mitarbeitenden, sofern die Forschungspartner wieder genügend Zeit haben, nicht das Hauptproblem sein. Dieses entsteht im Hinblick auf das Jahr 2022. Der Rückgang von 26 Prozent in der Akquisition (vgl. Kp. 4) hat selbstverständlich auch einen negativen Einfluss auf das Jahr 2021, jedoch wird sich dies aufgrund mehrjähriger Projekte in das Jahr 2022 fortpflanzen.

Die Forschungsschwerpunkte untereinander unterscheiden sich stark. So gibt es verständlicherweise etwa im Tourismus kaum neue Projekt, jedoch im DAViS (Data Analytics, Visualization and Simulation) genügend Projekte, da sie nicht aus einer bestimmten Wirtschaftsbranche stammen.

### 5.3 Fazit

Die Akquisition ist mit den eingeführten Instrumenten weiterzuentwickeln. Die Stärken der Akquisition sind auszubauen und mit neuen Ideen attraktiv zu halten. Die anderen Hochschulen «rüsten ebenfalls auf». Die Beziehungspflege zu aktuellen und potenziellen Projektpartnerschaften sind zu intensivieren.

## 6 Funktionsfähigkeit – «Virtuelle FH Graubünden»

### 6.1 Organisation Krisenmanagement

Die Organisation des Krisenmanagements CORONA wird parallel zum regulären Notfallmanagement geführt, damit auch hier die Funktionsfähigkeit der FH Graubünden sichergestellt ist. Im Notfallmanagement sind die Stellvertretungen prioritär im Einsatz. Im vergangenen Jahr hatten wir dort lediglich einen Fall bei den Studierenden, der dann aber nach verschiedenen Rückfragen rasch erledigt werden konnte.

In der ersten Phase vor der ersten Schliessung am 16.03.2020 hatten wir uns mit einer **Task Force SCHLIESSUNG** zusätzlich zur Eventualplanung für den Unterricht im Distanzmodus sowie das Home-office vorbereitet. Das FHGR-Schutzkonzept war in der Regel bereits strenger formuliert als die Vorgaben. Die Task Force SCHLIESSUNG wurde nach dem Funktionieren der Hochschule im ersten Lockdown wieder aufgelöst. Die zweite Schliessung benötigte keine separate Task Force, da die Studiengänge von Anfang an den Auftrag hatten, von einem auf den anderen Tag vom hybriden wieder auf den Distanzmodus umschalten zu können. Ebenfalls mussten sie sich bereithalten, die Prüfungen im Online-Modus abzuhalten. Die Steuerung des Hybrid-Betriebs erfolgte durch die reguläre Organisationsstruktur, um so das Gefühl eines Normalbetriebs aufkommen zu lassen. Das Krisenmanagement beobachtete laufend die Situation und bereitete sich auf eine mögliche zweite Schliessung vor, welche nach zwei Monaten per 02.11.2020 dann auch wieder ausgerufen wurde.

Gegenüber der Anfangsphase wurde die Organisation des Krisenmanagements verkleinert, damit die Durchhaltefähigkeit über einen langen Zeitraum sichergestellt werden kann. Die **vier Task Forces** wurden aufgelöst oder überführt:

- **TF Akquisitionserfolg** > überführt in die regulären Akquisitionsprozesse;
- **TF Virtuelle FHGR** > überführt in den Studienbetrieb;
- **TF FUTURA** > überführt in den strategischen Schwerpunkt «Innovatives Lebenslanges Lernen» (innovative Lehr- und Lernformen) sowie ins Projekt Organisationsentwicklung (Arbeitsplatz 4.0);
- **TF RITORNO** aufgelöst, als nach dem ersten Lockdown der reguläre Hochschulbetrieb einerseits und der hybride Unterricht andererseits per 01.09.2020 aufgenommen werden konnte. Wir werden prüfen, ob bei einer neuerlichen Rückkehr zum Regulärbetrieb eine TF nötig ist.

Zu Beginn der Pandemie wurden kurzfristige Entscheide ausschliesslich im Krisenmanagement gefällt, damit nicht reagiert, sondern auch in der Krise agiert werden konnte. Jedoch wurde darauf geachtet, dass nach kurzer Zeit relevante Entscheide, wenn immer zeitlich möglich, über die regulären partizipativen Gremien via Krisenmanagement als Antrag an die Hochschulleitung erarbeitet wurden. Auf diese Weise wollen wir das Verständnis für die Entscheide des Krisenmanagements bewusst erhöhen.

Von Beginn an wurde jede Funktion mit einer Stellvertretung doppelt besetzt, damit auch in der Anfangsphase mit vielen Abend- und Wochenendarbeiten neben den regulären Aufgaben stets genügend Kolleginnen und Kollegen zur Verfügung standen. Nach rund vier Monaten haben wir personell grössere Wechsel vorgenommen, da teilweise Ermüdungserscheinungen aufgetreten waren. Bewusst nie gewechselt haben wir die Leitung des Krisenmanagements (Militärkompetenz) sowie die Stabchef-Funktion (Feuerwehrkompetenz) mit ihren Stellvertretungen (Militär-/Feuerwehrkompetenz). Ebenfalls nicht gewechselt wurde die Leitung der Fallbearbeitung. In all diesen Fällen ist Konstanz erfahrungsgemäss ein Erfolgsfaktor.

Die Notfallorganisation CORONA hatte sieben Mal getagt. Am 02.03.2020 haben wir den Leiter des Gesundheitsamts eingeladen und eine Vertretung der PHGR, damit wir über die FH Graubünden hinaus koordinieren konnten. Das noch immer tätige Krisenmanagement CORONA hat bis heute insgesamt 38

Mal getagt. Zusätzlich fanden zusammen mit der Vertretung des AHB (Christian Ehrbar) und der PHGR, THIM, ibW und teilweise mit allen Tertiär-Institutionen 23 Austauschsitzen statt. Dabei wurden gegenseitig Kommunikationen, Reglemente und weitere Hilfsmittel ausgetauscht. Wir sind überzeugt, dass dies einen Mehrwert über die Krisen hinaus schaffen wird. Sämtliche Sitzungen wurden straff nach einem vorbereiteten Raster und Inhalt geführt und dauerten in der Regel rund eine Stunde.

Die heutige Organisation setzt sich aus ständigen Mitgliedern und Mitgliedern je nach Bedarf zusammen:

### Kontaktliste Kernstabteam ab Februar 2021

Funktion	Vorname / Name
<b>Leiter Krisenmanagement</b>	Jürg Kessler
Stv. Leiter Krisenmanagement	Bruno Studer
Prorektorat (nach Bedarf)	Martin Studer
<b>Stabchef</b>	Patrik Janett
Stv. Stabchef	Rinaldo Albertin
<b>Chef Triage (nach Bedarf)</b>	Priska Obrecht
Stv. Triage	Katarina Riedi
<b>Int.Office (nach Bedarf)</b>	Anne-Marie Jäger
Stv. Int.Office	Nicole Massüger
<b>Administration</b>	Victoria Cavelti
Stv. Administration	Katarina Riedi
<b>Leiter Fallbearbeitung</b>	Ulrich Hauser
Stv. Fallbearbeitung	Raphael Wälter
<b>Leitung Kommunikation</b>	Flurina Simeon
Stv. Kommunikation	Luzia Schmid
<b>Services</b>	Rinaldo Albertin
Stv. Services	Aron Tischhauser

Tabelle 1: Krisenorganisation (Stand 31.01.2021)

Wir profitieren von der ausgezeichneten Zusammenarbeit mit dem AHB und v.a. auch mit dem Kantonalen Führungsstab beziehungsweise dessen Leitung. So erhalten wir stets frühzeitig relevante Informationen für unsere Entscheidungen.

Der Leistung der Krisenorganisation einerseits und dem Engagement des Gros der Hochschulgemeinschaft andererseits zolle ich grossen Respekt. Sie setzen sich mit ihren Entscheiden zugunsten unserer Studierenden und Projektpartnerschaften ein. Diese Zusatzaufgaben erfüllen sie neben den regulären Arbeiten.

## 6.2 Kommunikation

Die Kommunikation wird in beinahe allen Kapiteln erwähnt. Gleichwohl ist es wichtig einen separaten Abschnitt dieser grossartigen Arbeit zu widmen.

Bereits zu Beginn wurde die speziell wegen Corona eingerichtete [Website](#) erwähnt. Sie gilt als Master der Orientierung und wird laufend aktualisiert. Die Studierenden (sowohl in deutscher als englischer Sprache) sowie die Mitarbeitenden und Lehrbeauftragten wurden zudem regelmässig per Mail über die

neuesten Entwicklungen informiert. Je nach Empfängergruppe erhielten sie separate Texte. Die erste Kommunikationsaktion erfolgte am 06.02.2020 in deutscher und englischer Sprache und regelte den FHGR-Umgang mit dem Coronavirus. Dieser Mitteilung folgten bis heute weitere 27 Mails, die Hochschulangehörigen wurden also rund alle zwei Wochen informiert. In den Versänden ging es jeweils um neue oder zusätzliche Massnahmen aufgrund von Regelungen des Bundesrates oder des Kantons. Ergänzend dazu wandte ich mich in persönlichen Mails an die Hochschulangehörigen, um sie zu motivieren. Davon sendete ich bis heute zehn Texte; ein Beispiel dafür ist die persönliche Kommunikation vom 12.05.2020 mit dem Titel «Mit einschneidenden Massnahmen Handlungshoheit bewahren». Daneben führten wir mehrere Informationsveranstaltungen durch, und zwar speziell zu Corona aber auch reguläre Informationsveranstaltungen wie den Semesterschlussapéro, den Kick-off mit den Neustudierenden (gut 600 Teilnehmende), die Jahresendinformation und den Neujahrsapéro.

Zusätzlich konnten der Prorektor und ich unzählige Zeitungs-, Radio- und Fernsehinterviews zur Krisenbewältigung an unserer Fachhochschule abgeben und sogar in der Gesprächssendung «Standpunkt Südostschweiz» auf dem Panel mit je einem Vertreter der Kirche und des Theaters teilnehmen.

Zusätzlich führten wir die Filmserie «Wir sind digital persönlich» ein, in der Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Funktionen der Hochschulgemeinschaft aus ihrem Alltag während der Coronapandemie berichteten. Darunter sind Studierende, Dozierende, Wissenschaftliche Mitarbeitende, eine Reinigungsmitarbeiterin oder Studienleitende. Mit diesen Filmen wollten wir das Gemeinschaftliche zeigen, aber auch viele optimistische Ansichten der einzelnen Mitglieder von «ünschara Hochschul».

Ganz speziell soll auch in der Krise die Führung der Hochschule stark präsent sein. So wollen wir auch künftig erreichen, dass wir zwar physisch fern, jedoch virtuell nahe und präsent sind.

### 6.3 Finanzsteuerung

Per April 2020 legte die Hochschulleitung auf Ertragsseite Massnahmen im Zusammenhang mit der Akquisition und auf der Aufwandseite Sparmassnahmen fest, damit das angestrebte Ziel einer schwarzen Null erreicht wird. Dazu gehörten Massnahmen wie beispielsweise:

- Alle Ferien – mit Ausnahme der Dienstaltersgeschenke – werden bis Ende Jahr bezogen.
- Nur in klar begründeten Fällen werden Stunden auf das 2021 übertragen. Wenn Minusstunden entstehen, werden diese übertragen.
- Sachkostenbudgets wurden reduziert.
- Stellenanträge wurden nur noch in Ausnahmefällen genehmigt. Dazu musste ein neugeschaffenes Formular, welches den zwingenden Bedarf auszuweisen hatte, mit dem Antrag eingegeben werden. Insbesondere wurden Stellen genehmigt, die neue Angebote betreffen, denn wir sind überzeugt vom Erfolg in der Zukunft.
- Stellen werden später besetzt.
- Intern nicht voll ausgelastete wissenschaftliche Mitarbeitende und Dozierende ersetzen teilweise Lehrbeauftragte.

Die wegfallenden Aufwände für Exkursionen und Reisen hatten selbstverständlich eine positive Wirkung. Allerdings war der Forecast zum Zeitpunkt unserer Entscheide bei minus CHF 4 Mio. Der Sparauftrag erging an alle Einheiten und betrug 6.6 Prozent. Dies reicht aller Wahrscheinlichkeit nach aus, damit wir mit einer schwarzen Null abschneiden werden.

## 6.4 Infrastruktur

Die Infrastruktur für den Hybridmodus<sup>1</sup> (50 Prozent der Studierenden verfolgen den Unterricht virtuell und 50 Prozent vor Ort, in der Folgewoche wird gewechselt) wurde über den Sommer verbessert. Jeder der rund 60 Unterrichtsräume wurde mit einem mobilen Funkmikrofon und einer Videokamera (Weitwinkel) ausgerüstet. Dank einer persönlichen Beziehung des IT-Leiters erhielte wir die ganze Ausrüstung per Direktimport aus China zeitgerecht. In der Schweiz hatten wir keine Chance zu dieser Ausrüstung zu kommen.

## 6.5 Betrieb

Die Türen der Gebäude sind nach wie vor alle geschlossen. Der Zugang ist mit den Badges möglich und an zwei Standorten mit je einer Sonnerie. Die Dienstleistungen der Bibliothek oder der Administration werden je an zwei Orten aufrechterhalten, ebenso der IT-Support vor Ort. Mit Ausnahme von Applikationen in den Finanzen und dem Personaldienst sowie natürlich Reinigungs- und Reparaturleistungen konnten die Dienste im Homeoffice geleistet werden, da sämtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem Laptop ausgerüstet sind. Heute ist es so, dass auch sämtliche Applikation des Personals oder der Finanzen von zu Hause aus bedienbar sind.

Anwesenheiten für die Nutzung der Unterrichtsräume mit der funktionalen Einrichtung für den Distanzmodus oder andere Arbeiten sind in den Gebäuden nach Absprache mit den jeweiligen Vorgesetzten möglich. Somit erreichen wir, dass nur noch ein Minimum an Personen – die gemäss Verordnung für bestimmte Tätigkeiten, die nur mit einem grösseren Aufwand im Homeoffice geleistet werden können – in den FHGR-Gebäuden arbeiten.

## 6.6 Fazit

Die eingeschlagenen Stossrichtungen für die Funktionsfähigkeit der FH Graubünden in der ausserordentlichen oder besonderen Lage weiter stärken und verbessern:

- **schlagkräftige kleine Krisenorganisation (an Sitzungen sollen nur Personen sein, die etwas zu sagen haben oder den Informationsaustausch zwingend benötigen);**
- **Entscheide werden, wenn immer möglich partizipativ über die regulären Entscheidungswege gefällt (Schaffen von Verständnis für die Krisenentscheide);**
- **gleiche Krisenziele: Gesundheit, Studierendenerfolg, Akquisitionserfolg (konsequente Ausrichtung);**
- **Lehren aus dem Jahr 2020 ziehen und die strukturierte Planung und Steuerung der Leistungs- und Arbeitsplanung stärken (im Sinne des Plan-Do-Check-Act);**
- **finanzielle Steuerung weiter strikt führen durch alle Kaderkollegen und -kolleginnen;**
- **Kommunikation mit einer vernünftigen Kadenz nach innen und aussen aufrechterhalten.**

---

<sup>1</sup> Hybridmodus meint 50% der Studierenden vor Ort und 50% verfolgen virtuell den Unterricht, in der Folgewoche wird gewechselt. Überall, wo die Gruppen genügend klein waren, dass mit den 1.50 m Abstand alle im Raum Platz hatten, konnten alle dem Unterricht folgen.

## 7 Dank und Ausblick

An dieser Stelle bedanke ich mich bei der ganzen Hochschulgemeinschaft, der Hochschulleitung, den Kolleginnen und Kollegen Festangestellten, den Lehrbeauftragten und Studierenden. Die meisten von ihnen zeigten eine hohe Belastbarkeit, die anderen Verständnis und Toleranz. Die vielen positiven Feedbacks haben uns gestärkt, negative Feedbacks nehmen wir ernst und wenn ein Verbesserungspotential besteht, verbessern wir uns. Jedes Feedback hilft uns.

Die Situation in der Hochschulgemeinschaft wird schwieriger, da sich alle auf eine längere Zeit in einer Ausnahmesituation einstellen müssen. Es geht darum, das richtige Mass von Spannung und Entspannung im Rahmen unseres Leadership zu finden, damit wir das Gros unserer Hochschulgemeinschaft (MA und Studierende) motiviert und optimistisch durch das Jahr 2021 coachen können.

Da die finanzielle Decke im Jahre 2021 sehr dünn ist, werden wir die finanziellen Massnahmen sowohl auf der Ertragsseite als auch auf der Aufwandseite gemäss Kapitel «6.3 Finanzsteuerung» konsequent weiterführen. Wir haben auf der Aufwandseite die teilweise stark gekürzten Budget vom vergangenen Jahr übernommen. Dies wird nicht bei allen auf Verständnis stossen. Wie oben beschrieben, wird es hier darum gehen, dass wir die Waage zwischen Spannung und Entspannung halten können. Als Grundlage werden wir ein Führungsseminar einberufen, damit wir das Führen in der Krise vertiefen können. Den Teil Leadership wollen wir besonders ausbauen und ebenso die zentrale Bedeutung von Führung auch in einer Expertenorganisation. Bei der Zusammenarbeit wird es darum gehen, dass man nach dem Prinzip arbeitet, «Nicht das Haar in der Suppe zu suchen, sondern das gegenseitig Unterstützende zu finden.» Die Kader setzen konsequent unsere fünf Führungsprinzipien<sup>2</sup> um. Damit wollen wir das Wohlbefinden als Teil des **Gesundheitsziels** stärken. Wir werden weiterhin an unserem Schutzkonzept festhalten und die Kontakte minimieren.

Den **Studierendenerfolg** wollen wir mit einer weiteren Entwicklung des Distanzmodus attraktiv gestalten. Wir informieren frühzeitig über die Durchführungsmodi von Unterricht und Prüfungen. Methodisch wird weiterhin das Blended Learning Center, welches eine hervorragende Arbeit leistet, mithelfen, die Qualität zu verbessern.

Der **Akquisitionserfolg** wird noch schwieriger zu erreichen sein als im Jahre 2020. In der **Forschung** wird es darum gehen, dass neben der Abarbeitung der Projekte soweit dies die Forschungspartner unterstützen können, neue Projekte akquiriert werden. In Branchen wie beispielsweise dem Tourismus wird dies aber kaum möglich sein. In der **Weiterbildung** wird es dieses Jahr unverhältnismässig schwieriger sein, da die Unsicherheiten, ob der Unterricht im Herbst überhaupt in Präsenz geführt werden kann, gross sind, und die Akquisition bei Verzögerungen der Impfungen sehr schwierig sein wird. In der **Lehre** haben wir teilweise ein Branchenproblem wie im Tourismus: Neue Konkurrenz etwa im Digital Business Management, da die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) neu in Wirtschaftsinformatik eine entsprechende DBM-Vertiefung anbietet. Nichtsdestotrotz sind wir zuversichtlich, dass wir uns der Anzahl Neustudierender der vergangenen Jahre annähern können. Dies werden wir mittels kreativer Massnahmen und Zusammenarbeit erreichen.

Ich setze mich dafür ein, dass für alle Beteiligten der Hochschulgemeinschaft die **Bewältigung einer herausfordernden Zeit** nicht zur Mühsal wird, sondern **Genugtuung und Freude** ist. Die Arbeit als «Schlechtwetterkapitäne/-innen» in der CORONA-Zeit soll eine **wertvolle Erfahrung für die Zukunft** bleiben.

---

<sup>2</sup> FHGR-Führungsprinzipien:

- 1.) Wir kommunizieren und informieren transparent und schaffen Vertrauen.
- 2.) Wir vermitteln die Vision und ermöglichen die Arbeit sinnvoll zu erleben.
- 3.) Wir leben die eigene Integrität des Denkens, der Worte und der Taten.
- 4.) Wir führen situativ und fördern damit das Empowerment der Mitarbeitenden.
- 5.) Wir stellen die Beziehungen und die Zusammenarbeit in den Vordergrund.

## Fachhochschule Graubünden

Pulvermühlestrasse 57

7000 Chur

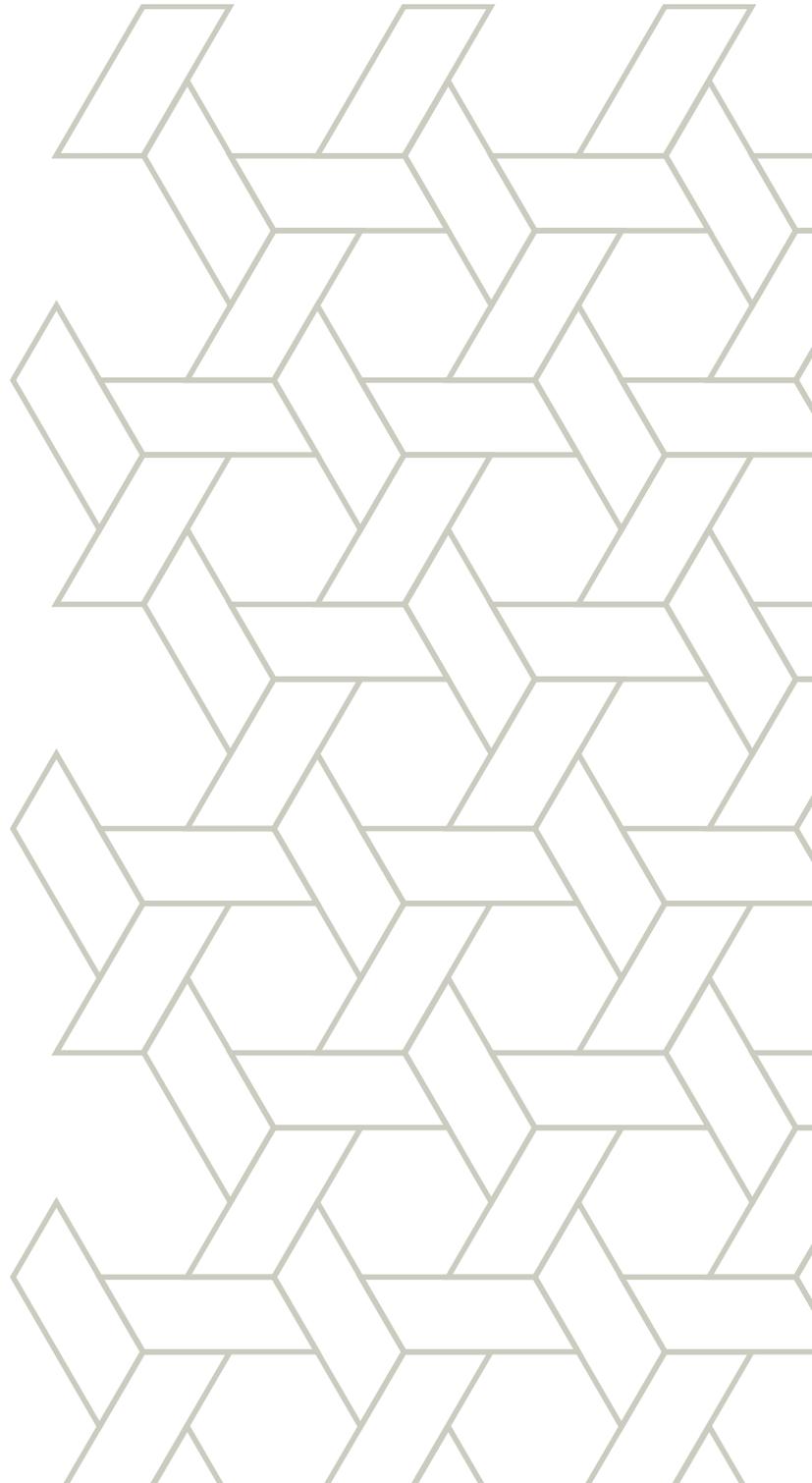
Schweiz

T +41 81 286 24 24

info@fhgr.ch



[fhgr.ch](http://fhgr.ch)



Fachhochschule Graubünden  
Scola auta spezialisada dal Grischun  
Scuola universitaria professionale dei Grigioni  
University of Applied Sciences of the Grisons

© FH Graubünden

**swissuniversities**

