

strategie digital

MAGAZIN FÜR HOCHSCHULSTRATEGIEN IM DIGITALEN ZEITALTER

AUSGABE #03 / OKTOBER 2022

ALLE MITNEHMEN

Aber wie?!
Anwendungsbeispiele
guter Partizipation

DUBLIN CITY UNIVERSITY

Ein Festival für die
Hochschulstrategie



Hochschulforum
Digitalisierung



PARTIZIPATION

Liebe Leserin, lieber Leser,

wir als Hochschulforum Digitalisierung sind der festen Überzeugung, dass vieles besser funktioniert, wenn sich Stakeholdergruppen zusammentun und Themen gemeinsam bearbeiten. Es kommt eine größere Vielfalt an Perspektiven zusammen, man schafft gegenseitiges Verständnis und alle Akteur:innen, die ein nachhaltiger Veränderungsprozess benötigt, sind unmittelbar an Bord. Win-Win sozusagen – für alle Parteien.

Wie gestaltet man solche Partizipationsprozesse an Hochschulen erfolgreich? Wie spricht man die verschiedenen Akteursgruppen am besten an und bindet sie ein? In der vorliegenden, dritten Ausgabe von *strategie digital* widmen wir uns genau diesen Fragen. Wir zeigen konkrete Anwendungsbeispiele auf, wie man die unterschiedlichen Stakeholder in strategische Prozesse einbinden kann. Dafür konnten wir Autor:innen aus allen Statusgruppen gewinnen: von der Hochschulleitung über Lehrende bis hin zu Studierenden. Auch einen Blick von Seiten der Forschung auf das Thema Partizipation in Digitalisierungsprozessen, praktische Tipps sowie ein internationales Beispiel können Sie in diesem Magazin finden. Worin sich die Autor:innen einig sind: Transparenz ist unabdingbar und es lohnt sich, mutig zu sein, um neue (Begegnungs-) Anlässe zu schaffen! Einen schnellen Überblick über Partizipationsmethoden finden Sie übrigens auf S. 78. Dort haben wir die im Magazin aufgeführten Ansätze für Sie zusammengestellt. Wir wünschen viel Erfolg beim Ausprobieren!

Wir sind mächtig stolz, dass wir diese Ausgabe wieder gemeinsam mit Ihnen, unserer Community, gestalten konnten: Auf unseren Aufruf hin haben wir zahlreiche Einsendungen von engagierten Hochschulangehörigen erhalten, die Partizipationsprozesse im Rahmen von

strategischen Fragen zur Digitalisierung in Studium und Lehre bereits angestoßen haben. Nachlesen können Sie diese Kurzberichte ab S. 60. Danke an alle, die Ihre Erfahrungen mit uns und unseren Leser:innen teilen! Wie bereits in den ersten beiden Ausgaben unseres Magazins finden Sie in der Mitte unsere Interviewformate: Professor Heribert Nacken von der RWTH Aachen berichtet von seinen Erfahrungen als Peer-Experte und Professorin Carolin Sutter lässt uns an ihren Erkenntnissen aus den Strategieprozessen zur Digitalisierung von Studium und Lehre an der SRH Hochschule Heidelberg teilhaben. Im hinteren Teil des Magazins haben wir unter "HFD aktuell" wieder allerlei Neues und Interessantes aus dem Hochschulforum Digitalisierung zusammengestellt, das für Sie als strategische:r Entscheider:in spannend sein könnte.

Welche Erfahrung haben Sie mit Partizipationsprozessen in Hochschulen gesammelt? Wissen Sie von Good Practises, die in unserer Sammlung noch fehlen? Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen. Schreiben Sie uns unter strategie-digital@hochschulforum.org. Dies ist auch die richtige Adresse, wenn Sie sonstige Anregungen, Lob oder Kritik für uns haben.

Eine inspirierende Lektüre wünschen



**Josephine Sames &
das Strategieteam des HFD**

INHALT #03

	3	Editorial
	6	Nacherzählt Zahlen, Daten und Fakten
Schwerpunkt	8	Partizipation als Stellschraube einer kollektiven Veränderung von Marcel Graf-Schlattmann & Gudrun Oevel
	16	Kolumne: Expert:innenmeinungen aus dem Bildungssektor von Frank Ziegele
	18	Transparenz als Gelingensbedingung guter Partizipation von Ute von Lojewski
	24	Die Beteiligung von Lehrenden an Hochschul- strategieprozessen ist gewinnbringend – wenn der Prozess gut geplant ist von Martina Mauch & Meike Vogel
	32	Studentische Partizipation im Wandel – Wie kann erfolgreiches Changemanagement an der Hochschule aussehen? von Jürgen Schiffer
	40	„Alle mitnehmen“ bei der digitalen Transformation, aber wie? von Ronny Röwert

- 46 Ein Festival für die Hochschulstrategie: Partizipative
Strategieentwicklung an der Dublin City University
von Tina Basner & Inken Rabbel
-

Community

- 54 Peer gefragt!
mit Prof. Dr. Heribert Nacken
- 56 Drei Fragen zur Digitalisierung in Studium und Lehre
an Prof. Dr. Carolin Sutter
- 60 Community-Beiträge: Partizipationsprozesse an
Hochschulen
-

HFD aktuell

- 66 Studierende als Gestaltungspartner:innen für
zukunftsfähige Hochschulen
von Yasmin Djabarian & René Rahrt
- 72 Weitere News aus dem HFD
- 77 *strategie digital*: Wir sind an Ihrer Meinung interessiert!
-
- 78 Methodenverzeichnis
- 80 Das Strategieteam
- 82 Impressum

NACH- ERZÄHLT

Hier finden Sie Zahlen, Daten und Fakten rund um die Digitalisierung in der (Hochschul-)Bildung.

Digitale Future Skills werden relevanter

Der Stifterverband und McKinsey stellen im Hochschulbildungsreport eine neue Liste mit 21 wichtigen Future Skills für angehende Arbeitnehmer:innen vor. 5 der 21 Skills befassen sich mit Digitalisierung und insgesamt 11 Skills sind im technischen oder digitalen Bereich verankert. Dieser Ausblick unterstreicht die Relevanz digitaler Hochschulbildung in der Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt der Zukunft. [S. 52-54] In einer Umfrage unter 500 Unternehmen und Behörden wurde **Digital Literacy als wichtigster** digitaler Skill für den heutigen Arbeitsmarkt identifiziert: **83 %** der Befragten befanden ihn als wichtig. Es wurde auch danach gefragt, ob die Skills **in fünf Jahren** wichtig sein werden. Dabei schätzten **97 %** der Befragten **Digital Learning als zukünftig wichtig** ein, was die höchste Übereinstimmung darstellt. Allgemein wurden digitale Future Skills in der Umfrage noch leicht unwichtiger als andere Future Skills eingeschätzt. In der 5-Jahres-Erwartung werden sie jedoch als ebenbürtig zu anderen Fähigkeiten wahrgenommen. [lp]



Gedrucktes Lehrbuch weiterhin beliebt

Das Deutsche Zentrum für Hochschulbildung und Wissenschaftsforschung hat mit der Technischen Informationsbibliothek Hannover untersucht, welchen Stellenwert das Lehrbuch an deutschen Hochschulen einnimmt. Ergebnis: Bei Lehrenden steht das Lehrbuch auf dem 1. Platz. **Studierende bevorzugen** andere, insbesondere **digitale Lehrmaterialien** wie PDF-Skripte, Präsentationsfolien oder E-Learning-Angebote – vermutlich, weil dort prüfungsrelevantes Wissen gebündelt bereitgestellt wird. Auf Platz 2 folgt bei den Studierenden das Lehrbuch. Die Bedeutung des Lehrbuchs nimmt mit fortschreitendem Studium allerdings ab, da es vor allem für die Vermittlung von Grundlagenwissen genutzt wird. Bei der Frage, ob „analoge“ oder „digitale“ Lehrbücher bevorzugt werden, zeigt sich ein geteiltes Bild: **E-Book und Printexemplar** konkurrieren hier nicht, sondern **ergänzen sich** vielmehr. [kes]

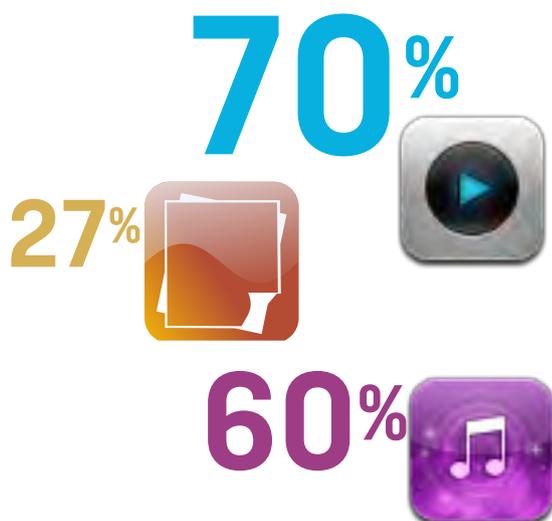




Digital Learning könnte der wichtigste Future Skill werden.

Mediale Internetnutzung: Video- und Audio-Inhalte dominieren

87 % der 14- bis 29-jährigen Deutschen nutzen **täglich durchschnittlich 4,5 Stunden das mediale Internet**. Dies geht aus der ARD-ZDF-Onlinestudie 2021 hervor. Dabei beträgt die Tagesreichweite von Video-Inhalten **70 %** mit durchschnittlicher täglicher Nutzungsdauer von 142 Minuten, die von Audio-Inhalten **60 %** mit 105 Minuten durchschnittlicher täglicher Nutzungsdauer und die von Text-Inhalten bei 32 Minuten täglicher Nutzungsdauer lediglich **27 %** in dieser Altersgruppe. Damit setzt sich der Trend der vergangenen Jahre fort. [kes]

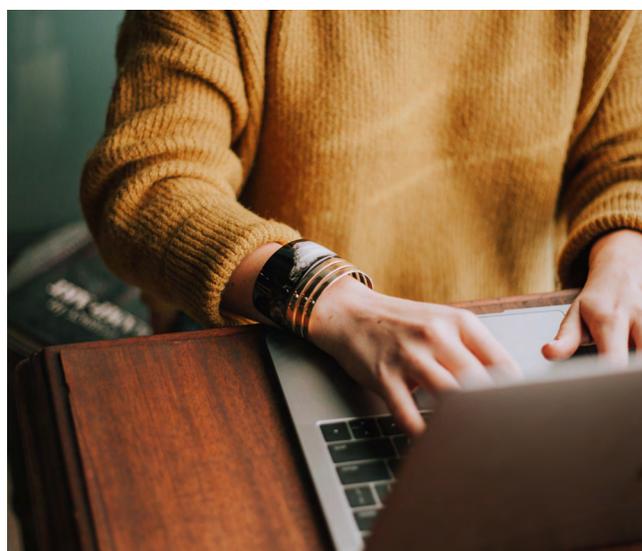


Tagesreichweite von Video-, Audio- und Textinhalten bei 14-29-jährigen.

Digitale Auslandssemester und Konferenzen

Die COVID-19-Pandemie hat internationale Studienaufenthalte durch Distance-Learning und Reisebeschränkungen tiefgreifend verhindert. Im Jahr 2020 wurden **41 %** aller Erasmus-Aufenthalte **verkürzt, verschoben oder abgebrochen**. Die Zahl der internationalen Studienanfänger:innen ist im selben Jahr um 29 % gesunken. Einen Ausgleich schafften teilweise digitale Auslandssemester, welche von der Hälfte der europäischen Hochschulen anerkannt wurden. Dennoch haben nur 1,5 % der deutschen Erasmus-Studierenden ein solches Online-Auslandssemester durchgeführt.

Nicht nur Studierende, sondern auch Forschende mussten auf digitale Veranstaltungen ausweichen. Bei vielen von Ihnen stießen digitale Konferenzen auf ein positives Interesse. **70 %** der Forschenden **begrüßen die digitale Durchführung** von Konferenzen auch in der Zukunft. McKinsey und der Stifterverband prognostizieren durch internationalen Online-Austausch einen wachsenden Fokus auf interkulturellen Austausch in Auslandssemestern und Forschung. [lp]



Forschende konnten während der COVID-19-Pandemie, im Gegensatz zu Studierenden, durch die digitale Durchführung internationaler Konferenzen mehr vom interkulturellen Austausch profitieren.

Partizipation als Stellschraube einer Kollektiven Veränderung



Die organisationalen Bedingungen von Hochschulen erzeugen spezifische Effekte auf die Digitalisierung. Partizipation kann dabei eine zentrale Stellschraube für eine nachhaltig verankerte und verstetigte hochschulweite digitale Transformation spielen.

VON MARCEL GRAF-SCHLATTMANN UND GUDRUN OEVEL

Hochschulen befinden sich derzeit mitten im Prozess einer digitalen Transformation bzw. vielmehr mitten in einer Vielzahl digitaler Transformationsprozesse. Denn die Digitalisierung ist nicht im Sinne eines einzelnen, stringenten Prozesses der Veränderung zu fassen, sondern ist – insbesondere im Hochschulwesen – dadurch gekennzeichnet, dass unterschiedliche, teils widersprüchliche, teils parallele Prozesse erfolgen (vgl. Graf-Schlattmann et al., 2019). Die digitale Transformation ist hierbei als ein soziotechnischer Veränderungsprozess zu fassen, sodass das Einbeziehen der Beteiligten bereits zum Einmaleins des Change-Managements gehört. Über diesen grundlegenden Bedarf an Partizipation hinaus, bietet die digitale Transformation zudem einen Rahmen für partizipative Veränderungen. Denn der Erfolg der Veränderung ist nicht im technischen Wechsel des Mediums allein – beispielsweise von Papier auf PDFs – sondern in der Veränderung der sozialen Praktiken verortet. Erst mit dem Wandel in den Arbeitsprozessen erfährt

„*Vielmehr ist die hochschulweite digitale Transformation als eine gemeinsame Entwicklung auf Basis intensiver Austausch- und Abstimmungsprozesse auf unterschiedlichen Ebenen der Hochschule zu verstehen.*“

die digitale Transformation organisationale Relevanz. Dies bietet ein enormes Potential, eine eigene Veränderung anzustoßen und in die eigene Hochschule zu tragen. In diesem Zusammenhang erweist sich das Merkmal verschiedener lose gekoppelter Transformationsprozesse als elementar hinsichtlich der Bedeutung von Partizipation in der hochschulweiten Digitalisierung. Um dies zu plausibilisieren, erläutern wir im Folgenden zunächst in nötiger Kürze, weshalb gerade im Hochschulwesen eine Vielzahl von Transformationsprozessen zu beobachten ist. Anschließend wenden wir uns dem Thema der Partizipation selbst zu und liefern einen ersten Ein- und Überblick auf dessen Relevanz anhand der empirischen Ergebnisse aus dem BMBF-geförderten Projekt „Qualitätssicherung in der Digitalisierungsstrategie“ (QuaSiD). Dabei soll auf die grundlegende Bedeutung der Partizipation für den Change-Prozess und insbesondere den digitalen Transformationsprozess sowie den Nutzen für die verschiedenen Statusgruppen eingegangen werden.

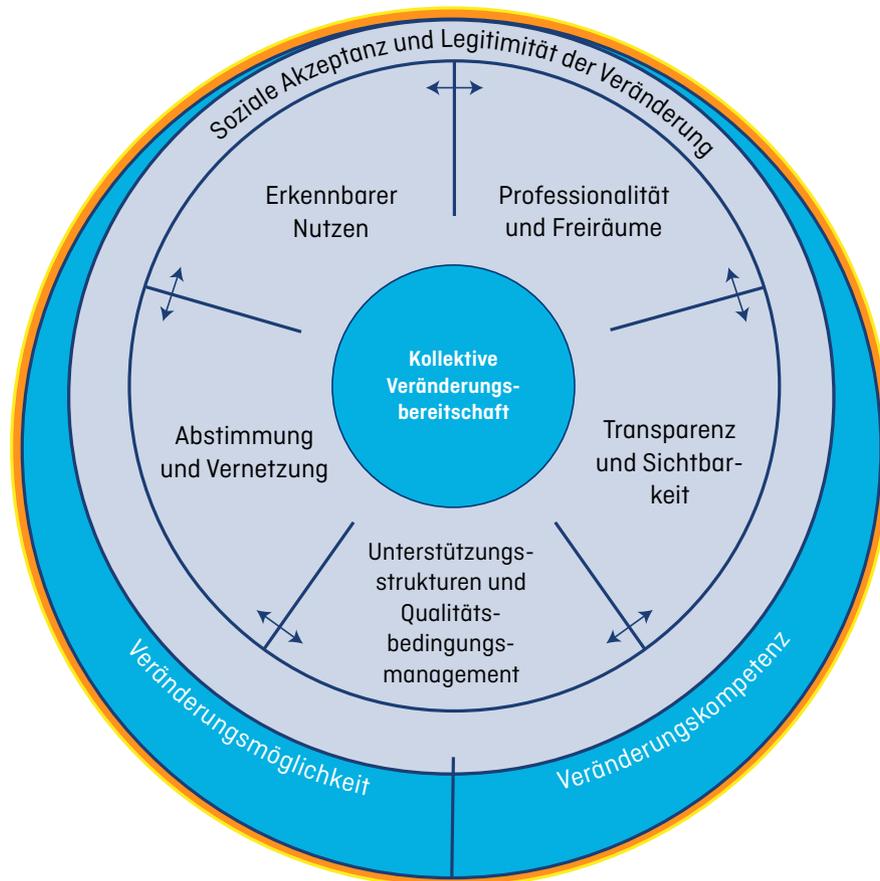


Abb. 1: Das Modell der Kollektiven Veränderung [Graf-Schlattmann et al., 2021a].

HOCHSCHULEN ALS LOSE GEKOPPELTE SYSTEME

Ein geeigneter Erklärungsansatz des obigen Phänomens einer Vielzahl von Transformationssträngen ist die Beschreibung einer losen Kopplung innerhalb der Hochschulorganisation [vgl. Weick, 1976, Orton und Weick, 1990]. Diese wird in der Hochschulforschung breit rezipiert und genutzt [vgl. Huber 2012]. Lose Kopplung bedeutet hier, dass einzelne Elemente – beispielsweise Organisationseinheiten – zwar miteinander verbunden sind, zugleich aber jeweils über „ein gewisses Maß an Identität und Eigenständigkeit“ verfügen und in ihrer „Verbindung als unregelmäßig, schwach in der gegenseitigen Beeinflussung, unwichtig und/oder langsam in der Reaktion“ (Weick, 2010, S. 88) zu fassen sind. Eine Folge dieses Strukturmerkmals ist die Funktion der *adaptability*, wonach eine gesteigerte lokale Reaktanz möglich ist und

ein Organisationsteil eine lokale Anpassung vornehmen kann, ohne damit andere Teile zu beeinflussen (vgl. Orton und Weick, 1990). Ebenso kann an bestehenden Lösungen festgehalten werden, da die Identität, Einzigartigkeit und Eigenständigkeit bewahrt bleibt. Der eigene Umweltzuschnitt – beispielsweise die eigene wissenschaftliche Disziplin – wird auf diese Weise privilegiert und andere Umweltausschnitte können ausgeklammert werden. Steuerungstheoretisch stellt diese Flexibilität eine gewisse Herausforderung dar: Sofern einzelne Teile der Organisation, hier im Konkreten die einzelnen Fachbereiche und Fakultäten, flexibel auf die sich ändernden Umwelten reagieren oder auf den bestehenden Routinen beharren können, ist nicht nur eine zentrale Steuerung erschwert, auch das Etablieren hochschulweiter geplanter Reaktionen auf sich neu ergebende Ausgangslagen wird eingeschränkt und erfolgt mindestens zeitlich verzögert.

Dies hat weitreichende Folgen hinsichtlich einer hochschulweiten digitalen Transformation, die nicht im Sinne eines top-down ausgerichteten Prozesses zu fassen ist. Die Hochschulleitung kann nicht ohne Weiteres ein Ziel und den dazugehörigen Weg vorgeben und sich auf die Umsetzung dieser planvollen Strategien konzentrieren. Vielmehr ist die hochschulweite digitale Transformation als eine gemeinsame Entwicklung auf Basis intensiver Austausch- und Abstimmungsprozesse auf unterschiedlichen Ebenen der Hochschule zu verstehen. An dieser Stelle zeigt sich bereits die gehobene Bedeutung der Partizipation für den digitalen Transformationsprozess. Doch auch darüber hinaus erweist sich die Partizipation als ein zentrales Element.

KOLLEKTIVE VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT ALS GRUNDLAGE FÜR EINEN ERFOLGREICHEN TRANSFORMATIONSPROZESS ERZEUGEN

Um dies zu verdeutlichen, lohnt sich ein Blick auf das Modell der Kollektiven Veränderung, das im Zuge des QuaSiD-Projekts entwickelt wurde (vgl. Graf-Schlattmann et al., 2020; 2021a; 2021b) und das ein besonderes Augenmerk auf die Momente der Partizipation legt. Das QuaSiD-Projekt untersuchte von 2017 bis 2020 die Erfolgsfaktoren und Gelingensbedingungen für eine nachhaltige Verbreitung und Verankerung von Digitalisierungsinitiativen und -projekten in einer hochschulweiten Digitalisierungsstrategie. Ein Ergebnis ist das skizzierte Verständnis einer hochschulweiten-strategischen Digitalisierung im Sinne einer Vielzahl von Transformationssträngen mit differierenden Inhalten, Zielen, Transformationsgeschwindigkeiten und eingesetzten Digitaltechnologien innerhalb eines hochschulweiten strategischen Rahmens (vgl. Graf-Schlattmann et al., 2019).

Im Zuge der mehrdimensionalen empirischen Untersuchung stellte sich die Bereitschaft zur Veränderung bzw. das Commitment der Akteure als die zentrale Herausforderung für den nachhaltigen digitalen Veränderungsprozess heraus. Auf Basis dieser Herausforderungen und der organisationalen Bedingungen in Hochschulen wurde das Modell der Kollektiven Veränderung als ein weiteres Projektergebnis entwickelt. Dieses zielt auf eine organisationssensible Lösung

der soeben skizzierten Herausforderungen einer hochschulweiten digitalen Transformation und vereint verschiedene Lösungsansätze aus der Praxis.

Hierbei ist auch zu berücksichtigen, dass die Einzelentwicklungen der Transformation unter anderen Bedingungen und nach anderen Mustern erfolgen als die hochschulweite Transformation und die Teilnahmemotivation des akademischen Personals an der hochschulweiten Entwicklung – im Sinne der Verstetigung und Verankerung der verschiedenen Einzelentwicklungen – nicht vorausgesetzt werden kann und gesondert hergestellt werden muss (vgl. Graf-Schlattmann, 2021). An ebendieser Stelle setzt das entwickelte Modell der Kollektiven Veränderung an. Dieses besteht aus drei Komponenten, die jeweils einen Teilbereich des digitalen Transformationsprozesses abbilden. Das Zentrum des Modells bildet die Kollektive Veränderungsbereitschaft, die im Folgenden fokussiert werden soll. Gerahmt wird diese von zwei weiteren Komponenten im Sinne von Umsetzungsbedingungen: der Veränderungsmöglichkeit und der Veränderungskompetenz. Die Veränderungsmöglichkeit umfasst die organisationalen und technischen Rahmenbedingungen und die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen für die digitale Transformation, während die Veränderungskompetenz bedeutet, dass die Beteiligten über das nötige Wissen und Können verfügen, um den digitalen Transformationsprozess erfolgreich zu durchlaufen.

Die Kollektive Veränderungsbereitschaft fußt auf einer sozialen Akzeptanz und Legitimität der Veränderung, die jedoch nur schwerlich direkt hergestellt werden kann. Aus diesem Grunde werden unterstützende Strategien – im Modell „Handlungsvariablen“ genannt – zur Herstellung des Commitments benötigt. Eine zentrale Handlungsvariable hinsichtlich der Akzeptanz eines digitalen Veränderungsprozesses an Hochschulen ist das Gewähren von Frei- und Experimentierräumen. Das akademische Personal verfügt bereits grundlegend über eine weitgehende Autonomie, die sich auch im Prozess und in der Wahl der Tools und Medien niederschlägt. Mithilfe einer veränderungsförderlichen Kultur und den dazugehörigen Freiräumen können einerseits Widerstände abgebaut werden, andererseits erhalten die Lehrenden

Gestaltungsmöglichkeiten, die die intrinsische Motivation des akademischen Personals fördert und dessen Professionalität akzeptiert und wertschätzt (vgl. Graf-Schlattmann et al., 2020). Durch die gewährten Freiräume und die – für Change-Management-Prozesse untypische – Verortung der Prozessgestaltung auf dezentraler Ebene im Sinne des Gegenstromprinzips (vgl. Stock, 2004) entsteht eine Vielzahl von Einzelentwicklungen und iterativen Schleifen in der Digitalisierung mit teils unterschiedlichen Geschwindigkeiten.

Aufgrund der bereits eingeführten losen Kopplung als Strukturmerkmal der Hochschulorganisation erfolgen diese weitgehend unabhängig voneinander. Zudem müssen die einzelnen Prozesse nicht zwingend in dieselbe Richtung erfolgen. So können Entwicklungen beispielsweise in der Verwaltung, die Veränderungen in den Fachbereichen fördern, aber auch hindern und die jeweiligen Abstimmungsprozesse und Austauschformate sind von entscheidender Bedeutung für eine gemeinsame Entwicklungsrichtung. Dies hat auch zur Folge, dass Hochschulen häufig als unflexibel und veränderungsresistent beschrieben werden (vgl. Stock, 2004; Huber, 2012).

Der Erfolg des (digitalen) Veränderungsprozesses an Hochschulen wäre jedoch maßgeblich gefährdet, wenn diese organisationalen Freiräume nicht zugelassen würden. Da die Dynamiken der Veränderungen in Folge dessen synchronisiert und hinsichtlich eines gemeinsamen strategischen Rahmens geeint werden müssen, entsteht auf diese Weise ein erhöhter Abstimmungsbedarf innerhalb der Hochschule (vgl. Graf-Schlattmann et al., 2021b). Hier kommen die Handlungsvariablen von Transparenz und Sichtbarkeit sowie Abstimmung und Vernetzung zum Tragen. Diese befördern nicht nur die soziale Akzeptanz der Veränderung, sondern verfügen zugleich auch über eine Synchronisationsfunktion hinsichtlich des gemeinsamen strategischen Rahmens. Unter dem Dach von Transparenz und Sichtbarkeit werden die Prozesse, aber auch die einzelnen Akteure für alle Beteiligten

sichtbar gemacht. Auf diese Weise können Synergieeffekte der verschiedenen Entwicklungen gefördert und das Engagement innerhalb der hochschulweiten Transformation kann mit einem lokalen Prestige verknüpft werden. Die Effekte lassen sich durch die Handlungsvariable von Abstimmung und Vernetzung mit den dazugehörigen Austauschformaten – beispielsweise dem „Tag der Lehre“ – intensivieren (vgl. Graf-Schlattmann et al., 2020). Die Momente von Abstimmung und Vernetzung sind grundlegend in der Organisationsstruktur von Hochschulen (vgl. Huber, 2012; Stichweh, 2005) und umfassen den typischen Entscheidungsmodus in einer bottom-up ausgerichteten Gremienstruktur. Hierdurch können die verschiedenen Stränge und iterativen Schleifen zusätzlich verzahnt und die weitere – gemeinsame – Entwicklungsrichtung entschieden werden. Dies hat nicht nur Effekte auf die verschiedenen Entwicklungsstränge, vielmehr wirkt sich der Einbezug der Akteure auch auf die hochschulweite Akzeptanz der Veränderung aus.

“*Denn eine nachhaltige Verankerung und Verstetigung der Einzelentwicklungen ist ohne Partizipation kaum denkbar, da ohne diese eine einmal initiierte digitale Transformation zu versanden droht.*”

PARTIZIPATION BRAUCHT STRUKTUR UND VERANTWORTUNG

Ergänzend dazu braucht es klare Verantwortlichkeiten – als Teil der Veränderungsmöglichkeit – die den synchronisierenden Gegenpol zur skizzierten Dynamik darstellen. Dabei hat die Hochschulleitung eine besondere Rolle inne. Sie muss den Digitalisierungsprozess anstoßen, gestaltend fördern und eine Gesamtstrategie zur Digitalisierung im Sinne eines strategischen Rahmens entwickeln. Zudem gilt es auch, Prioritäten zu setzen und diese in den Entwicklungsplänen der Hochschule zu verankern, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln und zu dokumentieren. Die Hochschulleitung selbst kann jedoch nur den Rahmen gestalten und ein förderliches Umfeld schaffen. Entschieden, diskutiert und umgesetzt wird zumeist in den vielfältigen Gremien auf Ebene der Fakultäten und Institute ebenso wie auf Ebene der gesamten Hochschule oder auf Ebene neu geschaffener Aus-



Abstimmung und Vernetzung sind grundlegende Elemente in der Organisationsstruktur von Hochschulen.

tausch- und Abstimmungsformate. Dies verdeutlicht die Relevanz, die das Thema der Partizipation für die Hochschulleitung hat. Denn eine nachhaltige Verankerung und Verstetigung der Einzelentwicklungen ist ohne Partizipation kaum denkbar, da ohne diese eine einmal initiierte digitale Transformation zu versanden droht.

Dieses Muster findet sich auch beim akademischen Personal. Aufgrund der Differenz zwischen Einzelentwicklungen und einer hochschulweiten Entwicklung (vgl. Graf-Schlattmann, 2021) braucht es gesonderte Mechanismen, um eigene Initiativen auf eine höhere intentionelle Ebene zu befördern. Die skizzierten Funktionen der Partizipation nehmen hierbei eine zentrale Stellung ein. Aus diesem Grunde erschöpfen sich die klaren Verantwortlichkeiten auch nicht auf Ebene der Hoch-

schulleitung, sondern müssen auf allen Ebenen der Hochschule greifen. Dabei ist die synchronisierende Funktion eines „digitalen Netzwerkers“ bzw. einer „digitalen Netzwerkerin“ als Bindeglied zwischen den verschiedenen Strängen und iterativen Prozessen hervorzuheben (vgl. Graf-Schlattmann et al., 2021b). Dadurch werden die iterativen Prozessschleifen in eine gemeinsame Entwicklungsrichtung zusammengeführt.

Neben der Hochschulleitung und den Lehrenden bzw. dem akademischen Personal sind noch weitere Statusgruppen relevant, die jedoch nicht im Zentrum der Untersuchung des QuaSiD-Projekts standen: die Studierenden und die hochschulische Zentralverwaltung. Gerade mit Blick auf die Studierenden wird der Bedarf und Nutzen der Partizipation

jedoch besonders deutlich, da durch die Teilhabe am Prozess der Zugriff auf hochschulweite Entwicklungen potenziert wird. So können die Studierenden zwar ebenfalls in den konkreten Lehr-Lern-Settings Veränderungen mitgestalten, die größere Tragkraft entsteht jedoch erst in der Abstimmung und Vernetzung. Hinsichtlich der hochschulischen Zentralverwaltung ist die Ausgangslage ein wenig anders als auf der akademischen Seite der Doppelstruktur (vgl. Stichweh, 2005), da die digitale Transformation zusätzlich mit dem Erfüllen gesetzlicher Vorgaben verbunden ist. So erfordern die E-Government-Gesetze der Länder und das Onlinezugangsgesetz beispielsweise Veränderungen im Verwaltungshandeln und -denken und eine zunehmend prozessorientierte Verwaltungspraxis. Doch auch wenn im QuaSiD-Projekt konkret der Bereich hochschulischer Lehre untersucht wurde, lassen sich die gewonnenen Ergebnisse auch auf das administrative Handeln der hochschulischen Zentralverwaltung übertragen. So ist der motivationale Faktor der Kollektiven Veränderung auch mit Blick auf die Zentralverwaltung zu berücksichtigen – wenn auch in abgewandelter Ausprägung der einzelnen Handlungsvariablen. Zudem können die gesetzten Ziele des bereichsübergreifenden Austauschs und der bereichsübergreifenden Arbeit im Sinne der gesetzlichen Anforderungen und der prozessorientierten Verwaltungsarbeit ohne partizipative Mechanismen kaum erreicht werden.

FAZIT: PARTIZIPATION ALS ENTSCHEIDENDE STELLSCHRAUBE DIGITALER VERÄNDERUNGSPROZESSE

Das Schaffen guter Bedingungen für eine hohe Partizipation im hochschulischen Transformationsprozess ist, ebenso wie das partizipative Handeln selbst, mit gewissen Aufwänden und Kosten verbunden. Bei genauerer Betrachtung übersteigt der Nutzen der Partizipation jedoch diese Aufwände. Aufgrund der lose gekoppelten Struktur innerhalb der Hochschulen, aber auch der losen Kopplung von Einzelentwicklungen und einer hochschulweiten Transformation, ist die Partizipation ein zentraler Faktor hinsichtlich einer nachhaltigen Verankerung und Verstetigung von Digitalisierungsprozessen. Zum einen gehört das Thema Partizipation fest zum Wesen der Hochschulen und zum anderen erweist sich

das Einbinden verschiedener Akteure in den Prozess der Veränderung und der Einsatz von Austausch- und Abstimmungsformaten als eine entscheidende Stellschraube für den Transformationserfolg. Hier gilt jedoch: Auch die Partizipation selbst stellt keinen unidirektional gesteuerten Prozess dar, sondern ist im Sinne des Gegenstromprinzips zu verstehen. Top-down müssen förderliche Bedingungen bzw. eine Ermöglichungskultur sowie geeignete Austausch- und Arbeitsformate geschaffen werden. Bottom-up kommt jedoch das Leben in den Partizipationsprozess. Das Engagement der Beteiligten kann nicht vorgeschrieben werden, sodass stattdessen eine intrinsische Motivation gefördert werden muss. Dies führt zurück zum eingangs benannten Aspekt der sozialen Akzeptanz und Legitimität der Veränderung.//

QUELLEN

- Graf-Schlattmann, M. (2021). Hochschulorganisation und Digitalisierung. Die Auswirkungen organisationaler Funktionslogiken auf die digitale Transformation an Universitäten. Wiesbaden: Springer VS.
- Graf-Schlattmann, M.; Meister, D. M.; Oevel, G. & Wilde, M. (2019). Digitalisierungsstrategien auf dem Prüfstand – eine empirische Untersuchung auf Basis der Grounded-Theory-Methodologie an deutschen Hochschulen. In: Hafer, J., Mauch, M. & Schumann, M. (Hg.) (2019), Teilhabe in der digitalen Bildungswelt (S. 14 – 26). Münster, New York: Waxmann.
- Graf-Schlattmann, M.; Meister, D. M.; Oevel, G. & Wilde, M. (2020). Kollektive Veränderungsbereitschaft als zentraler Erfolgsfaktor von Digitalisierungsprozessen an Hochschulen. In: Sandra Hofhues, S. et al. (Hg.) (2020), Zeitschrift für Hochschulentwicklung. Jg. 15 / Nr. 1 (März 2020) (S. 19 – 39).
- Graf-Schlattmann, M.; Meister, D. M.; Oevel, G. & Wilde, M. (2021a). Gelingensbedingungen für die strategisch gerahmte Digitalisierung der Hochschullehre. In: Bohndick et al. (Hg.) (2021). Hochschullehre im Spannungsfeld zwischen individueller und institutioneller Verantwortung (S. 83–94). Wiesbaden: Springer VS.

Graf-Schlattmann, M.; Thomen, B.; Wilde, M.; Oevel, G. & Meister, D. M. (2021b). Zwischen Dynamik und Synchronisation. Herausforderungen und Handlungsoptionen für die strategische, hochschulweite digitale Transformation der Hochschullehre. In: Hochschulforum Digitalisierung (Hg.) (2021). Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten. Innovative Formate, Strategien und Netzwerke (S. 183 – 200). Wiesbaden: Springer VS.

Huber, M. (2012). Die Organisation Universität. In: Apelt M. & Tacke V. (Hg.) (2012), Handbuch Organisationstypen (S. 239 – 252). Wiesbaden: VS Verlag.

Orton, J. D. & Weick, K. E. (1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2), (S. 203 – 223).

Stichweh, R. (2005): Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung. Die Universität als

Organisation. In: Sieg, U. & Korsch, D. (Hg.) (2005), Die Idee der Universität heute (S. 123 – 134). München: K. G. Saur Verlag.

Stock, M. (2004). Steuerung als Fiktion. Anmerkungen zur Implementierung der neuen Steuerungskonzepte an Hochschulen aus organisationssoziologischer Sicht. In: die hochschule – Journal für Wissenschaft und Bildung 1/13. (S. 30 – 48). Halle-Wittenberg: Martin-Luther-Universität – Institut für Hochschulforschung (HoF).

Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: *Administrative Science Quarterly*, 21, (S. 1 – 19).

Weick, K. E. (2010). Bildungsorganisationen als lose gekoppelte Systeme. In: Koch, S. & Schemmann, M. (Hg.) (2010). Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft (S. 85 – 109). Wiesbaden: VS Verlag.



DR. PHIL. MARCEL GRAF-SCHLATTMANN

ist Organisationssoziologe mit einem Schwerpunkt auf Hochschulforschung. Seit 2017 befasst er sich in unterschiedlichen Projekt- und Forschungszusammenhängen mit der digitalen Transformation an Hochschulen. Er verfasste seine Dissertation über das wechselseitige Zusammenwirken von Hochschulorganisation und Digitalisierung.



PROF. DR. GUDRUN OEVEL

verantwortet seit 2012 als CIO die Entwicklung und Umsetzung der Digitalisierungsstrategie der Universität Paderborn. Sie forscht im Bereich der technisch-organisatorischen Umsetzung und nachhaltigen Verankerung von E-Science und E-Learning in Hinblick auf Personal- und Organisationsentwicklung an Infrastruktureinrichtungen.

Expert:innenmeinungen aus dem Bildungssektor

In unserer **Kolumne** fragen wir wechselnde Persönlichkeiten aus dem Bildungssektor nach ihrer Meinung zum Themenschwerpunkt des Magazins. Dieses Mal berichtet **Frank Ziegele** von seinen Eindrücken zu **Partizipation**.



Prof. Dr. Frank Ziegele

ist Wirtschaftswissenschaftler, seit 2004 Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück und seit 2008 Geschäftsführer des CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung GmbH. An den Aktivitäten des Hochschulforums Digitalisierung wirkt er vor allem als langjähriger Moderator der „Peer-to-Peer-Strategieberatungen“ und als Mitglied des Lenkungskreises mit.

Die Pandemie war in vielen Lebensbereichen eine Zeit der Top-down-Entscheidungen, denn in Krisen muss schnell und konsistent reagiert werden. Wenn der Patient leblos am Boden liegt, kann man nicht erst eine medizinische Fachkonferenz einberufen. Das galt auch für zahlreiche Entscheidungen zur Digitalisierung der Hochschullehre: Die Umstellung auf reine Online-Lehre musste von Hochschulleitungen innerhalb kürzester Zeit verfügt werden. An meiner Hochschule in Osnabrück geschah dies von einem Tag auf den anderen. Größere Investitionsentscheidungen waren von

oben zu treffen. Aber was bedeutet das für die zukünftigen Entscheidungen über die Digitalisierung des Lehrens und Lernens? Sind die Zeiten der Partizipation, die ja eigentlich Entscheidungsprozesse an Hochschulen immer gekennzeichnet haben, endgültig vorbei und sagen die Hochschulleitungen auch in Zukunft vor allem *top-down*, wo es lang geht?

Für eine Antwort auf diese Fragen ist zunächst relevant, wo wir vor der Pandemie eigentlich standen: Zwar hatten 14 Prozent

der deutschen Hochschulen eine Digitalisierungsstrategie, aber letztlich war die produktive Nutzung der Digitalisierung für studierendenzentrierte Lehr-Lern-Settings meist eine Sache von „Einzelkämpfer:innen“. D. h. wir hatten vor der Pandemie eher ein *grass-roots-movement* als Partizipationsform. Pionier:innen gestalteten digitale Angebote allein und es gab wenig Partizipation im Sinne gemeinsamer Aushandlung und noch weniger Vorgaben von oben. Corona bedeutete in Sachen Partizipation also einen Umschwung von einem Extrem ins andere, von *grass-root* zu *top-down*. In die Post-Corona-Phase gehen – so eine Umfrage des Hochschulforums Digitalisierung – die Hochschulleitungen jedoch mit der Idee eines gemischten Ansatzes: 80 Prozent der befragten Hochschulleitungen sehen Vize-Präsident:innen weiter in federführender Rolle, 50 Prozent wollen Studierende und Lehrende maßgeblich in Entscheidungen einbinden und 73 Prozent halten Befragungsergebnisse zur digitalen Lehre für besonders relevant. Das klingt so, als ginge da etwas in Sachen Gegenstromprozesse für innovative Lehr-Lern-Settings.

Es zeigt sich also im Zeitablauf ein Muster, das Birnbaum vor vielen Jahren in seinem Buch zu „*Management Fads in Higher Education*“ beschrieben hat: Ein überzogenes Konzept in eine Richtung wird durch ein überzogenes Konzept in die andere Richtung abgelöst, und am Ende ergibt sich eine gemischter Ansatz zwischen den beiden Extrema. Die Aufgabe der Gestalter:innen von Entscheidungsprozessen ist es nun, dafür zu sorgen, dass der neue hybride Ansatz funktioniert und die besten Bausteine der Extremvarianten verbindet. Genau das scheint in Bezug auf die Partizipation an der Entwicklung digitaler Lehr-Lern-Gestaltung nun zu passieren. Dabei wird es – so das Positiv-Szenario – auf eine durchdacht gestaltete Partizipation hinauslaufen.

Hochschulen brauchen dafür, auch bei der Digitalisierung der Lehre, ein systematisches „Partizipationsmanagement“, damit Partizipation nicht in Blockaden mündet oder unproduktiv bleibt. Dieses sollte zunächst den Zweck der Partizipation reflektieren. Ich sehe dabei drei wichtige Funktionen: 1. Teilhabe und Motivation. Wer mitgestaltet, wird auch die erarbei-

teten Lösungen mittragen und an ihrer Umsetzung engagiert mitwirken. 2. Kreativität und Lösungsfindung. Die Akteur:innen „vor Ort“ verfügen über Wissensvorsprünge, die, mit Kreativität gepaart, notwendige Inputs für gute Lösungen liefern. 3. Legitimation. Durch Partizipation und dabei geäußerte Zustimmung zu einem gemeinsamen Weg erhalten Entscheidungen ihre Legitimität. Hochschulleitungen sollten bezogen auf diese Funktionen Prozessmanagement betreiben: An welcher Stelle in einem geplanten Gegenstromprozess ist welcher der Zwecke relevant und welches Partizipationsinstrument passt zum jeweiligen Zweck? Motivation entsteht z. B. aus Qualitätszirkeln zur digitalen Lehre, Legitimation aus einem Gremienbeschluss über eine Leitlinie zum digitalen Prüfen und eine gute Lösung für asynchrone digitale Elemente können aus einem Workshop resultieren, in dem Studierende und Lehrende die Pandemie-Erfahrungen auswerten.

Auch wenn ein Gegenstromprozess mit partizipativen Elementen zum Tragen kommt, kann in dessen Umsetzung immer noch genug schief gehen. So planen Hochschulleitungen beispielsweise häufig höchst partizipative Events und sammeln die Ideen der Hochschulangehörigen, kommunizieren dann aber im Nachgang nicht, was aus den Ideen geworden oder nicht geworden ist. Partizipation wird dann schnell als Scheinaktivität wahrgenommen. Anderes Beispiel: Man fokussiert die Partizipation auf eine Gruppe, z. B. die Studierenden, und übersieht dabei, auch die Mitarbeiter:innen etwa im Servicecenter Lehre mitzunehmen. Solche und andere vermeintlich kleinteiligen Fragen dürfen für erfolgreiche Partizipation keinesfalls übersehen werden.

Es bleibt dabei, auch für die Zukunft der digitalen Lehre: Hochschulen sind Orte der intensiven Partizipation und können sich nur gut im Zusammenwirken zwischen Bottom-up-Impulsen und Top-down-Entscheidungen entwickeln. Partizipation ist mehr als eine zu erfüllende gesetzliche Anforderung in Bezug auf Gremien. Gelebte, professionell und bewusst gemanagte Partizipation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor – nicht nur, aber gerade auch für das Lehren und Lernen an der „Blended University“.

„Durch Partizipation und dabei geäußerte Zustimmung zu einem gemeinsamen Weg erhalten Entscheidungen ihre Legitimität.“



FOKUS: EIN PLÄDOYER AN HOCHSCHULLEITUNGEN

Transparenz als Gelingensbedingung guter Partizipation

VON UTE VON LOJEWSKI

Hochschulen sind – auch in ihrem Leitungsverständnis – besondere Organisationen und verlangen eine besondere Führungskultur. Partizipation gilt als Mittel der Wahl. Aber was macht gute Partizipation aus? Ute von Lojewski berichtet von ihren Erfahrungen als ehemalige Hochschulleitung der FH Münster.

WENIGE EINLEITENDE WORTE

Nach 18 Jahren Hochschulleitung, davon 13 Jahre in der Funktion der Präsidentin, und einigen gut überstandenen Wiederwahlen, sollte ich eigentlich wissen, wie eine erfolgreiche Partizipation gelingen kann. Aber ich habe trotzdem noch Mitglieder meines ehemaligen Präsidiumsteams befragt, was sie dazu zu sagen haben. Nachfolgend das Ergebnis meiner Recherchen und Überlegungen in vier Handlungsempfehlungen, die sich an Hochschulentscheider:innen richten und dabei keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit erheben und deren Wahrheitsgehalt eher evidenzbasiert ist.

ECHTE DIALOGE ZULASSEN

Egal ob Hochschulrat, Senat, Fachbereichskonferenz oder informelle Arbeitsgruppe, immer gilt: Respektvolles Zuhören, offenes Diskutieren und sorgfältiges gemeinsames Abwägen verbessern die zu treffenden Entscheidungen, machen sie transparent und erhöhen deren Akzeptanz in der Hochschule.

Dies gilt besonders für den Umgang mit der „zweiten Führungsebene“ – den Dekan:innen und Leitungen der Servicebereiche. Hier sitzen die Expert:innen, die nah am Geschehen

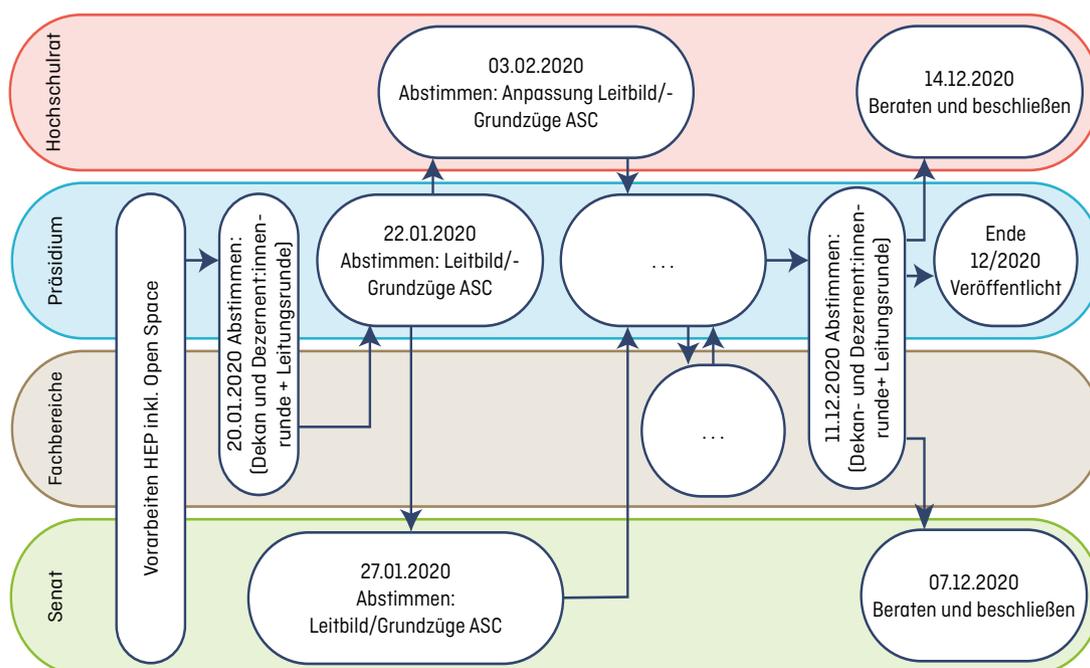


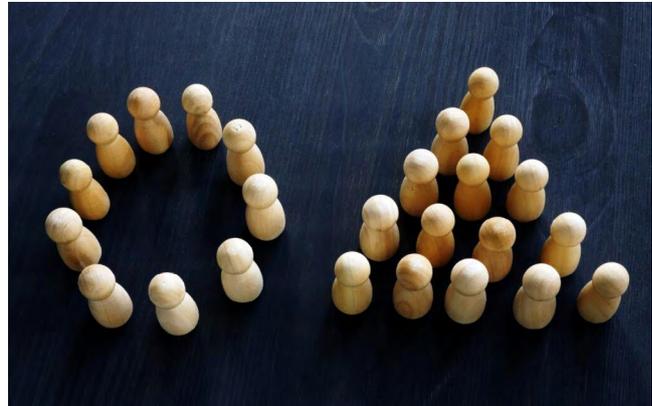
Abb. 1: Gegenstromverfahren an der FH Münster für den Hochschulentwicklungsplan V mit Academic Scorecard (ASC) (HEP 2021-2025).

sind – also bitte nicht mit fertiger Meinung in die Sitzungen gehen! Stattdessen: Fragestellung und Ziel benennen, nicht aber die Lösung. Dann gut zuhören und vor allem später Entscheidungen treffen, die sich aus dem Gespräch ergeben haben. Nichts ist frustrierender für Diskussionspartner:innen, als wenn bei der letztendlichen Entscheidung ihres Gegenübers die vorherige Beratung unberücksichtigt bleibt. Ist es doch einmal nötig, anders zu agieren als es sich in der betreffenden Sitzung abgezeichnet hat, sollte die Abweichung unbedingt mit guter Begründung und persönlicher Ansprache erläutert werden. Aber: Das alles kostet Zeit. Zeit, die sich viele nicht nehmen – mit fatalen Folgen. Frustration stellt sich ein: „... warum haben wir uns da den Mund fusselig geredet?“, „... machen ja doch, was sie wollen!“ Jede:r von uns hat das sicher auch schon in anderen Zusammenhängen – etwa im Gespräch mit Ministerien – erlebt. Gut vorgetragene Argumente verpuffen, eine Beteiligung wird zur Pseudo-Partizipation, Resignation folgt.

Ein Beispiel für einen partizipativen Prozess mit hoher Transparenz ist die Anwendung des Gegenstromverfahrens – wie es z. B. die FH Münster bei der strategischen Hochschulentwicklungsplanung standardmäßig einsetzt (s. Abb. 1). Hier wird der Dialog in diversen Iterationsschleifen bis zu einem gemeinsamen Ergebnis geführt.

FLACHE HIERARCHIEN SCHAFFEN

Je mehr Ebenen zwischen Hochschulleitung und Basis liegen, desto schwerer ist es, letztere zu erreichen und mitzunehmen. Eine Partizipation weiterer Kreise wird deutlich erschwert, die wechselseitige Information und die Transparenz der Entscheidungsprozesse leiden. Dadurch entsteht einerseits die Gefahr, dass verschiedene Hochschulebenen inkonsistent handeln, da sie wechselseitig zu wenig übereinander wissen. Andererseits mangelt es „unten“ (z. B. in den Fachbereichen) an Verständnis für das, was „oben“ (z. B. die Hochschulleitung) entscheidet – mit fatalen Folgen für eine vertrauensvolle Hochschulkultur. Je mehr Ebenen existieren, umso größer ist die Gefahr von „Flaschenhälsen“ im Kommunikationskanal. Flache Hierarchien begünstigen also Partizipation, da



Gemeinsam statt von oben nach unten.

Entscheidungen im Team entstehen. Ein partizipatives Vorgehen macht den Abstimmungsprozess sehr zeitaufwändig, ist aber angesichts besserer Ergebnisse unbedingt lohnenswert. An der FH Münster mit ihren 15.500 Studierenden und ca. 1.250 Mitarbeiter:innen gibt es – oft belächelt – 13 Fachbereiche. Jede Fachbereichskonferenz wird dadurch zu einem Diskussionsforum mit mindestens 14 Sichtweisen! Aber wir haben die Erfahrung gemacht, dass sich dadurch viele verschiedene Fachkulturen gesehen fühlen und Fachspezifika möglichst weitgehend berücksichtigt werden können.

BETROFFENE ZU BETEILIGTEN MACHEN

Neben der formalen Kommunikation über Gremien liegt ein unschätzbare Wert im Nutzen der informellen Kommunikation, also im Schaffen von Gesprächsanlässen außerhalb der formalen Wege. Denn „Partizipation bedeutet außerdem, dass die Menschen ihre Erfahrungen und Wertvorstellungen in die gemeinsame Arbeit einbringen. Dadurch machen sie sich die Vorhaben zu eigen und übernehmen die Verantwortung für ihren Erfolg (*Ownership*)“ (BMZ, 2022). Auch an der FH Münster wird das Prinzip, „Betroffene zu Beteiligten“ zu machen, an vielen Stellen gepflegt. Feste Arbeitsgruppen, etwa zur Beratung in Fragen der Internationalisierung oder Digitalisierung, sind ebenso wie offene Treffen, Hochschultage und -dialoge zum Content Management, zur Didaktik oder zu anderen Themen bunt gemischt mit Vertreter:innen aus den verschiedenen Statusgruppen – von den Profes-

sor:innen über die Mitarbeiter:innen bis zu den Studierenden – mit und ohne Amt. Grundlage all dieser Aktivitäten ist die gegenseitige Wertschätzung; der zeitliche Aufwand wird gerechtfertigt durch die Erkenntnis, dass gemeinsame Überlegungen und ihre Ergebnisse hochschulweit transparent und besser akzeptiert werden. Ein Beispiel dafür ist die ganztägige Open Space-Veranstaltung zu Beginn des oben bereits erwähnten HEP-Prozesses (s. Abb. 1) an der FH Münster: Bei der Strategieentwicklung für die Jahre 2021 bis 2025 sind wir als Hochschulleitung mit ersten Ideen in den Tag gegangen; unsere Ingenieur:innen legten aber größeren Wert als bis dahin vorgesehen auf eine prominente Platzierung des Themas Zukunftstechnologien. Dies hat dann Eingang in den Hochschulentwicklungsplan gefunden und so wurden etwaige Widerstände gegen die hochschulweiten Ziele für die nächsten fünf Jahre deutlich vermindert. Auch in der Literatur, z. B. zum Change Management, wird der vorgeschlagene Weg als wichtiger Schritt zum Verhindern von Widerständen bei Änderungsprozessen genannt.

TEAMGEIST (VOR)LEBEN

Eltern wissen, sie sind Vorbilder für ihre Kinder – wie sie leben, prägt das kindliche Verhalten. Vergleichbares gilt auch für Hochschulleitungen: Die Hochschulmitglieder beobachten ihre Leitung genau und sind sehr sensibel. Sie merken sofort, wenn keine Einigkeit im Präsidiums-/Rektoratsteam besteht oder seine Mitglieder „heimlich Wein trinken und öffentlich Wasser predigen“¹.

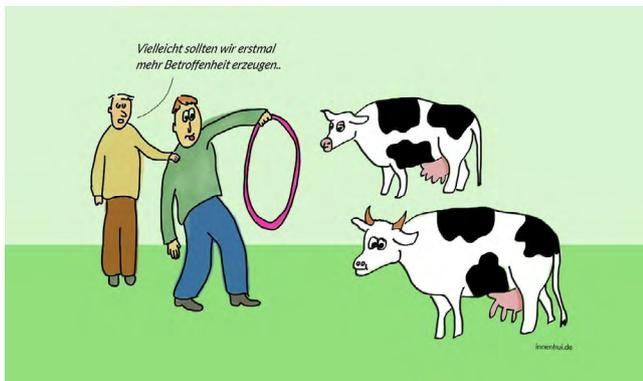
Ein „eingeschworenes“ Leitungsteam wirkt authentisch und kann vom Rest der Hochschule Vertrauen und Solidarität erwarten. Und wieder gilt: Die Zeit ist auch hier der limitierende Faktor, aber gut investiert! Strategietagungen im kleinen Team, gerade zu Anfang einer Amtsperiode, helfen, einen Grundkonsens für die gemeinsame Arbeit zu schaffen, wöchentliche Sitzungen mit wechselseitigen schriftlichen sowie mündlich erläuterten Berichten lassen alle Mitglieder des Teams gut informiert sein und gemeinsam getroffene

Bildung		Forschung		Ressourcen	
FH Münster	Seite	Forschung	Seite	Ressourcen	Seite
Die Hochschule in Zahlen	3	Gliederung	19	Gliederung	28
Die Fachbereiche im Überblick	4	Kommentare	20	Kommentare	29
		Drittmittel:	22	Finanzen:	30
		<i>FH gesamt nach Geldgebern</i>	22	Personal:	37
Bildung	Seite	<i>Einnahmen nach Org.einheiten</i>	23	<i>Köpfe nach Kategorien</i>	37
Gliederung	5	<i>Ausgaben nach Org.einheiten</i>	25	<i>VZÄ nach Org.einh. (in VZÄ)</i>	38
Kommentare	6	<i>Einnahmen nach Produktgruppen</i>	26	<i>VZÄ Lehraufträge und Hilfskräfte</i>	39
Bewerbungen, Zulassungen und Einschreibungen:	7	<i>Ausgaben nach Produktgruppen</i>	27		
Studierendenzahlen:	8			Anhang	Seite
Absolvent*innenzahlen:	16			Gliederung	40
... nach Abschluss und Org.einheit	16			Studiengänge	41
... nach Verlauf	17			Weitere Anlagen	45
Auslastung: ...	18				
				Management-Report des Präsidiums	

Abb. 2: Management-Report für die obersten Führungsebenen an der FH Münster.

Entscheidungen fördern die Harmonie. Dies gilt auch und gerade für eine möglichst enge und vertrauensvolle Kommunikation mit dem/der Kanzler:in, der/die dann wiederum die Präsidiumsüberlegungen in die Dezernent:innenrunde trägt.

Zum Teamgeist gehört auch, sich nicht abzuschotten, sondern möglichst viele Hochschulmitglieder an den Überlegungen des Kernteams zu beteiligen – wieder eine Frage der Transparenz. Informationen zu teilen heißt nicht nur persönlich zu kommunizieren (s. o.), sondern auch schriftlich. Dabei sollte keine Informationsflut, aber auch kein Eindruck von „Geheimniskrämerei“ entstehen. Beispiele für empfangergerechte Informationen an der FH Münster sind etwa der monatliche Newsletter an die komplette Hochschulöffentlichkeit, Weitergabe der wöchentlichen Präsidiumsprotokolle und des halbjährigen Management-Reports an die zweite Leitungsebene in Wissenschaft und Verwaltung oder der schriftliche ausführliche Bericht an den Senat mit der Möglichkeit zur Nachfrage (s. Abb. 2).



Betroffene zu Beteiligten machen.

EINIGE ABSCHLIESSENDE WORTE

Nach diesen vier Handlungsempfehlungen zu guter Partizipation drängen sich vier Fragen auf; hier der Versuch kurzer Antworten:

Gilt das zuvor Geschriebene auch in einer zunehmend digitalen Welt?

Die schnelllebige digitale Welt verlangt mehr denn je nach Partizipation und die oben genannten Punkte funktionieren auch dort als Gelingensbedingung: Dialogisches Beteiligen gelingt auch bei Videokonferenzen durch Break-Out-Sessions und Umfragetools, dem Teamgeist tut eine gemeinsame Gruppe bei einem Messengerdienst gut, kollaborative Plattformen fördern hierarchieübergreifendes Arbeiten etc. Gute Partizipation vereint in ihren Methoden das Beste aus der analogen und digitalen Welt.

Kann man Partizipation lernen?

Der Führungsstil wird sicherlich stark durch die Persönlichkeit beeinflusst und den Charakter eines Menschen zu ändern, ist schwer bis unmöglich. Im partizipativen Tun geht es aber eher um so etwas wie eine Grundhaltung (die man sich sehr wohl aneignen oder zu eigen machen kann) und etwas „Handwerkszeug“, das jede:r im Hochschulalltag einsetzen kann.

Gibt es Gefahren der Partizipation?

Offen in der Meinungsbildung zu sein und trotzdem nicht als zögerlich oder entscheidungsschwach wahrgenommen zu werden, ist ein schmaler Grat. Ein solches Agieren erfordert ein gewisses Selbstbewusstsein der Hochschulleitung: Wie viel einfacher ist es, sich vorab eine Meinung zu bilden und diese dann nur noch zu verkünden – aber wie viel schlechter ist dieser Weg in Bezug auf den langfristigen Erfolg der Entscheidung!

Was ist das Fazit?

Eine gute Partizipation ist nur etwas für „fleißige“ Hochschulleitungen, denn sie verlangt Transparenz, diese wiederum erfordert zeitaufwändige umfassende Information und Kommunikation. Dazu darf ich abschließend einen sehr verehrten Kanzlerkollegen zitieren, der bei seiner Verabschiedung meinte: „80 % der Zeit habe ich Gespräche mit Leuten geführt, der Rest war einfach!“

VERWEISE

¹ In Anlehnung an Heinrich Heine, Deutschland. Ein Wintermärchen, in: Projekt Gutenberg-DE. CAPUT I (<https://www.projekt-gutenberg.org/heine/wintmrch/wintmr01.html>)

QUELLE

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (Hg.) (2022): Partizipation. Lexikon der Entwicklungspolitik. <https://www.bmz.de/de/service/lexikon/#lexicon=14752>



PROF. DR. UTE VON LOJEWSKI

war von 2008 bis 2021 Präsidentin der FH Münster, zuvor Prorektorin von 2003 bis 2008. Als studierte Betriebswirtin hat sie sich stark für den Einsatz von Managementinstrumenten im Hochschulbereich eingesetzt. 2013 wurde sie von CHE und DIE ZEIT als Hochschulmanagerin des Jahres ausgezeichnet.

Partizipation als Mittel der Zielerreichung – mit flachen Hierarchien, Teamgeist und Beteiligung können gesteckte Ziele gemeinsam erreicht werden.



FOKUS: PARTIZIPATION VON LEHRENDEN

Die Beteiligung von Lehrenden an Hochschulstrategieprozessen ist gewinnbringend

– wenn der Prozess gut geplant wird

VON MARTINA MAUCH UND MEIKE VOGEL



An Hochschulen existieren unterschiedlichste Herangehensweisen an Strategieprozesse – insbesondere für die Entwicklung einer Hochschulstrategie für Bildung im digitalen Zeitalter. Nachfolgend reflektieren die Autorinnen ihre Erfahrungen im Rahmen von partizipativen Strategieprozessen mit Fokus auf die Statusgruppe der Lehrenden.

WARUM SOLLTEN LEHRENDE IN PARTIZIPATIONSPROZESSE EINBEZOGEN WERDEN?

Lehre ist das Kerngeschäft der Hochschulen. Wir sehen es deshalb als unerlässlich an, Lehrende als Hauptakteure in der Hochschullehre in den Strategieentwicklungsprozess miteinzubeziehen. Zum einen bringen sie aus der Praxiserfahrung heraus Ideen und Innovationspotentiale ein. Es ist wichtig, diese Expertise zu nutzen, wenn die Strategieziele nicht an den Bedarfen der Lehrenden und Studierenden vorbei gehen sollen. Zum anderen sind es die Lehrenden, die die Strategien mit umsetzen werden. Die Akzeptanz der strategischen Entwicklung ist entscheidend. Deshalb ist es aus unserer Sicht relevant, das *Commitment* der Lehrenden durch die Einbindung in strategische Prozesse zu erhöhen.

Der Strategieprozess sollte genutzt werden, um Themen zur Diskussion zu bringen und in die Hochschule zu tragen, die sich auf die Praxis des Lehrens und Lernens auswirken. Entscheidend für eine erfolgreiche Strategie für die Bildung im digitalen Zeitalter an Hochschulen ist deshalb häufig nicht das Strategiepapier selbst, sondern der Prozess der Strategieentwicklung dorthin. Lehre kann so als Gemeinschaftsaufgabe in der Hochschule gerahmt und weiterentwickelt werden.

WARUM SOLLTEN SICH LEHRENDE AN STRATEGIEPROZESSEN BETEILIGEN?

„Lehrende:r“ ist zumeist nur eine von mehreren Rollen, die Wissenschaftler:innen an Hochschulen innehaben. Durch Lehr-, Forschungs- und Selbstverwaltungsaufgaben sind die ohnehin knappen Zeitressourcen begrenzt. Warum also sollten Lehrende sich an der Weiterentwicklung von Lehre in Form von Strategieprozessen oder Initiativen zur allgemeinen Lehrentwicklung beteiligen?

Eine Reihe von Lehrenden sehen ihre eigene Rolle darin, die Lehrentwicklung an der Hochschule oder hochschulübergreifend voranzutreiben und haben ein intrinsisches Interesse an überindividuellen Strukturen oder am konkreten Thema. Andere versprechen sich positive Effekte für die eigene Lehre und möchten ihre Bedarfe einbringen. Sicherlich gibt es auch Lehrende, die sich engagieren, um die Entwicklungen an ihrer Institution mitzusteuern oder antizipierte negative Auswirkungen abwenden zu können.

„*Entscheidend für eine erfolgreiche Strategie für die Bildung im digitalen Zeitalter an Hochschulen ist deshalb häufig nicht das Strategiepapier selbst, sondern der Prozess der Strategieentwicklung dorthin.*“

Eine weitere Motivation kann das Interesse am Austausch und an den Perspektiven der Kolleg:innen aus anderen Disziplinen sein. Dies ist nur bedingt der erste Antrieb zur Teilnahme; im Idealfall findet allerdings der Austausch unter Lehrenden statt, der sie untereinander vernetzt, zu Reflexion angeregt und Synergieeffekte mit sich bringt. Denn relativ häufig melden Lehrende nach Partizipationsprozessen zurück, dass es zu fruchtbaren Impulsen für die eigene Lehre und das eigene Fach gekommen ist. Jedoch sind viele Lehrende auch skeptisch, ob Steuerung über partizipative Prozesse oder Strategiepapiere überhaupt sinnvoll ist (Kühl, 2019). Um diesen Bedenken frühzeitig zu begegnen, sollte in jedem Fall der erkennbare Nutzen für Lehrende herausgearbeitet werden, um die Beteiligung zu erhöhen (Graf-Schlattmann et al., 2021).

PARTIZIPATIONSMÖGLICHKEITEN FÜR LEHRENDE AN HOCHSCHULEN

Aus unserer Erfahrung stellen sich in der Planung von Strategieprozessen im Bereich Studium und Lehre an Hochschulen immer wieder ähnliche Fragen bezüglich der Einbeziehung von Lehrenden. Im Folgenden stellen wir einige dieser Fragen und Spannungslinien dar und geben einen Einblick in Praxisbeispiele.

Formelle oder informelle Partizipationsformate?

Die formal zu einer Entscheidung beitragenden und rechtlich verankerten Partizipationsmöglichkeiten an Hochschulen sind vielfältig (Pasternack, 2020). Neben den formellen Hochschulgremien wie dem Akademischen Senat oder der Kommission für Studium und Lehre, in denen Austausch stattfindet und Entscheidungen getroffen werden, können Strategieprojekte Freiräume für weitere Formate der Partizipation schaffen. Auch der Wissenschaftsrat ruft in seiner aktuellen Publikation zur zukunftsfähigen Ausgestaltung von Studium und Lehre dazu auf, in formellen und informellen Abstimmungsprozessen Lehre gemeinschaftlich weiterzuentwickeln (Wissenschaftsrat, 2022). Abhängig von den zu diskutierenden Themen kann eine gute Mischung aus beiden Formaten verschiedene Blickwinkel offenlegen und gewinnbringend in eine Strategie einfließen lassen. Eine Form, Bedarfe und Perspektiven zu ermitteln, sind

Befragungen der Lehrenden. Vorangegangene quantitative Erhebungen bieten eine Grundlage für die Analyse der Ist-Situation und zum Einholen eines breiten Meinungsbilds unter den Hochschulangehörigen. Auch die Einbindung externer Lehrender anderer Hochschulen kann die Perspektive auf die zukünftige Hochschullehre schärfen und zu einem **Peer-to-Peer-Austausch** führen, der sich durch Offenheit und Vertrauen auszeichnet. **Arbeitsgruppen oder runde Tische**, die von allen Statusgruppen der Hochschule besetzt werden, können spezifische Themen in einem überschaubaren Zeitplan entwickeln und zur Entscheidung vorbereiten. Qualitative, informelle **Fokusgruppen** können Lehrende in bestimmten Rollen, z. B. als Digitalisierungsbeauftragte:r des Fachbereiches, an der Gestaltung der Strategien und Visionen der Hochschule teilhaben lassen. Die Vertretung von persönlichen Einzelmeinungen sollte hier nicht im Fokus stehen, sondern die Gruppenmeinung des Fachbereichs.

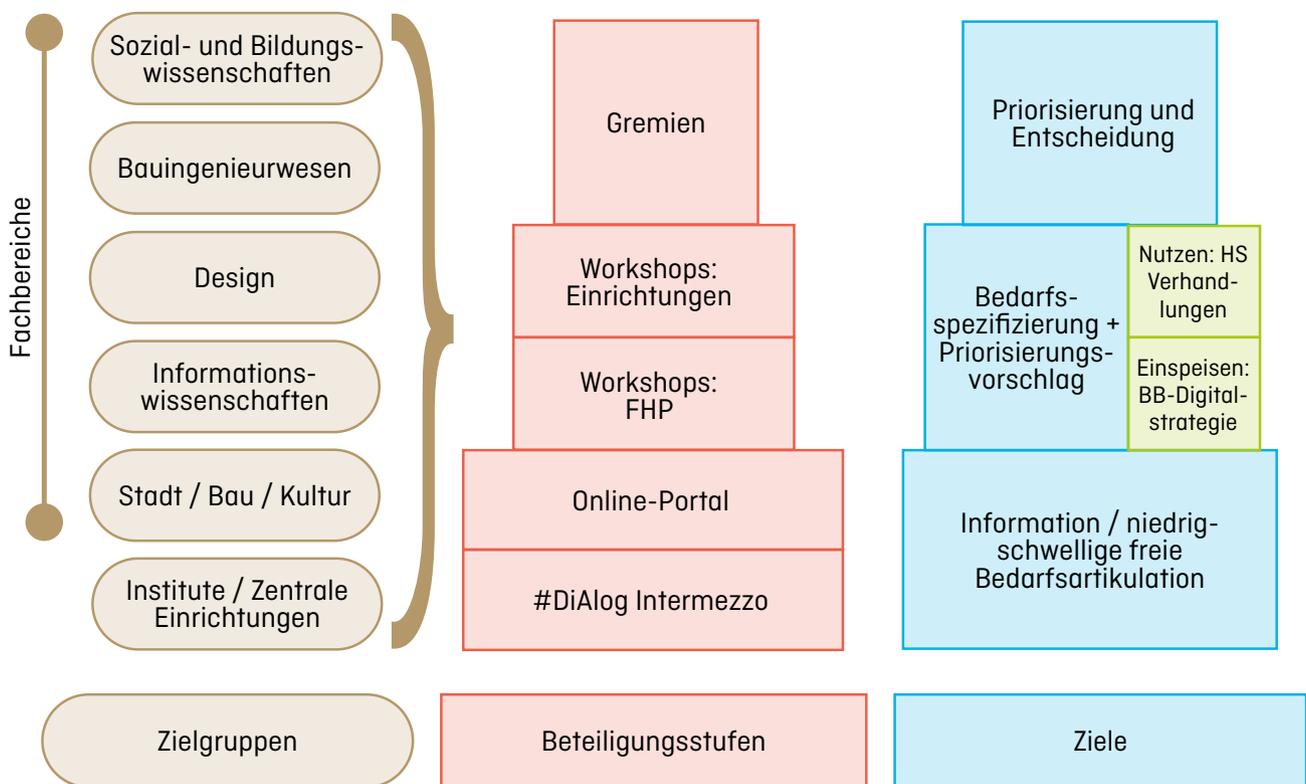


Abb. 1: Der dreistufige Beteiligungsprozess an der FH Potsdam (Michel & Mauch, 2019a).



Digitaler Austausch überzeugt durch niedrige Schwellen.

Werden die verschiedenen Partizipationsformate mit mehreren **Beteiligungsstufen** verknüpft, können die spezifischen Bedarfe der einzelnen Zielgruppen ermittelt und dadurch eine breite Beteiligung der Hochschulmitglieder – vor allem der Hochschullehrenden – erzielt werden. Beispielsweise nutzte das Praxisprojekt der Fachhochschule Potsdam (FHP), welches die strategische, thematische und die strukturelle Ausrichtung der digitalen Lehre vorantrieb, einen dreistufigen Beteiligungsprozess [Michel & Mauch, 2019, s. Abb. 2]. Die erste Beteiligungsstufe zielte darauf ab, sowohl über das Projekt zu informieren als auch eine niedrighwellige Möglichkeit der Bedarfsartikulation im Bereich der digitalen Lehre bereitzustellen. Für die Bedarfsspezifizierung der zweiten Beteiligungsstufe fanden verschiedene **Workshops** statt: dezentrale, fachbereichsbezogene und einer mit Mitgliedern aus zentralen Einrichtungen der Hochschule. Anschließend wurden in einer gemeinsamen, hochschulweiten Veranstaltung alle geäußerten Bedarfe priorisiert und entsprechend der Umsetzung kategorisiert. In der dritten Beteiligungsstufe wurden die Projektergebnisse in die relevanten **Hochschulgremien** kommuniziert und in Form eines Abschlussberichtes zur Entscheidung an die Leitungsgremien der Hochschule eingereicht. Das zweijährige Projekt schloss durch die hochschulweite Ermittlung einer strategischen thematischen Ausrichtung hinsichtlich der Digitalisierung in der Lehre für die FH Potsdam mit einer positiven Bilanz ab.

Für die Entwicklung und Umsetzung von Strategien können auch temporäre formelle Partizipationsformate ins Leben gerufen werden. So etablierte beispielsweise die Berliner Hochschule für Technik (BHT) eine **Digitalisierungskommission**, die sich mit der Entwicklung einer Hochschulstrategie zum Einsatz von digitalen Medien in den Präsenzstudiengängen beschäftigte [Buchem, Lehmann & Rösken-Winter, 2016]. Diese Kommission, die durch Angehörige aller Statusgruppen der Hochschule besetzt ist, besteht weiterhin und begleitet die Entwicklung der digitalen Lehre nach der Coronapandemie [Kommission zur Digitalisierung in der Lehre, 2022].

Verbindlichkeit des Prozesses – Transparenz von Format und Produkt

Verständlicherweise sind Lehrende frustriert, wenn sie durch Prozesse zeitlich gebunden werden, die keinerlei Output erbringen. Dass der Einfluss auf die letztendlich getroffenen Maßnahmen teilweise gering ist, mag jedoch für viele verständlich sein. Aber es sollte deutlich werden, worin eigentlich das **Ziel der Partizipation** besteht und wie der Prozess der Entscheidungsfindung strukturiert ist. Formale Gremien entscheiden über Formulierungen in den Strategien oder über Strategiepapiere selbst. Informellere Runden – so unser Plädoyer – profitieren von klaren Vereinbarungen darüber, was entstehen soll. Wird es am Ende ein gemeinsam verfasstes Strategiepapier geben? Werden Vorschläge verschriftlicht und erarbeitet? Wer wird diese lesen? Wer wird darüber entscheiden?

An einem an der Universität Bielefeld im Jahr 2021 durchgeführten Prozess zur Zukunft der (digitalen) Lehre beteiligten sich 80 Lehrende und Studierende in zwei Online-Workshops, die am Ende in ein Eckpunktepapier mündeten. Formuliertes Ziel war es, dass dieses Papier in die höher aggregierte Digitalisierungsstrategie einfließen wird. Bereits in der zweiten gemeinsamen Sitzung wurde dieses Papier so weit vervollständigt, dass es alle Beteiligten mittragen konnten. Das formelle Gremium der Universitätskommission Studium und Lehre konnte darauf Einfluss nehmen. Es wurde aber in der Universität nicht formell abgestimmt. Die Ergebnisse flossen anschließend in die Digitalisierungsstrategie

ein, die den formellen Entscheidungsweg durch die Gremien nahm. Dieser Prozess stieß bei den Beteiligten auf positive Resonanz. Wichtig aus unserer Sicht ist vor allem die Transparenz darüber, was genau erarbeitet werden soll und welche Wege geplant sind. Handelt es sich bei dem geplanten Format eher um ein *Sounding Board*, das Stimmungen und Bedarfe erfassen soll, oder wird ein konkretes Produkt erarbeitet, das weitreichende Handlungsrelevanz besitzen wird? Aufgrund der knappen zeitlichen Ressourcen der Beteiligten müssen die Prozesse mit Bedacht organisiert sein und es sollten nicht mehr Sitzungen als notwendig anberaumt werden. Zu Recht sind Lehrende daran interessiert, nicht nur zu erfahren, welcher Output und welche Konsequenzen folgen, sondern auch, wieviel Zeit sie einplanen müssen.

Engagierte Pioniere oder eine möglichst große Bandbreite an Lehrenden?

In der Planung eines Partizipationsprozesses mit Lehrenden stellt sich die Frage, wer teilnimmt und wie diese Teilnahme organisiert wird. Soll eine Rundmail mit einem Beteiligungsauftrag an alle Lehrenden versandt werden? Oder werden einzelne Personen ausgewählt, die einschlägig für das jeweilige Thema stehen? Hier ist der Kontext entscheidend.

Werden die Pioniere gefragt, die bereits vor Corona digitale Elemente in der Lehre genutzt und bereits zahlreiche Projekte durchgeführt haben, ist die Expertise groß. Allerdings werden so die realistischen Bedarfe in der gesamten Hochschule zu sehr vernachlässigt. Geht es um grundsätzliche Fragen wie die einer übergreifenden Digitalisierungsstrategie, ist ein guter Mix notwendig. Nachdem quantitative Befragungen erste Anhaltspunkte lieferten, könnte ein Aufruf über die Studiendekan:innen oder andere Funktionsträger:innen in den Fachbereichen helfen, Interessierte zu finden und alle Disziplinen mit ins Boot zu holen. Darüber hinaus sorgt eine Rundmail an Lehrende für Commitment und Akzeptanz. Auch bei breiter Beteiligung ist es sicherlich hilfreich, einzelne engagierte Lehrende direkt anzusprechen.

Allerdings ist eine breite Beteiligung nicht für jeden Prozess sinnvoll. Steht die Erarbeitung eines speziellen Themas wie

etwa die ideale, konkrete, digitale Ausstattung eines Raums auf der Agenda, so kann eine kleine produktive Gruppe konstruktive Ergebnisse liefern, die später breiter abgestimmt werden. **Think Tanks** mit Beteiligten, die hohes Interesse und Expertise mitbringen, können gute erste Ansätze unterbreiten, die in weitere Prozesse münden.



An der Universität Bielefeld wurde zunächst in homogenen Gruppen nach Perspektiven gesucht, um diese in einem zweiten Arbeitsschritt zusammenzubringen.

Homogene oder gemischte Arbeitsgruppen?

Beteiligen sich Lehrende an Austauschformaten, so stellt sich die Frage, wie die Arbeitsgruppen organisiert sind. Sitzen alle am Prozess Beteiligten, z. B. auch Studierende, an einem Tisch? Oder arbeiten Lehrende in Fächergruppen zusammen, um ähnliche Erfahrungen und Interessen diskutieren zu können?

Diese relevante Frage lässt sich unseres Erachtens ebenfalls nur situativ am konkreten Beispiel entscheiden. Im Prozess der Erarbeitung eines „**Living Documents** zur gemeinsam gestalteten Lehre an der Universität Bielefeld“ arbeiteten Lehrende und Studierende zunächst in getrennten Arbeitsgruppen, um in einem zweiten Schritt die unterschiedlichen Perspektiven zusammenzubringen. Gemischte Arbeitsgruppen können befruchtend sein, um direkt alle Perspektiven in der Runde diskutieren zu können, bergen aber gegebenenfalls das Risiko, dass bestimmte Gruppen sich durchsetzen und nicht alle Perspektiven gleichermaßen gehört werden. Dies gilt ebenso für die zum Teil sehr unter-

schiedlichen Fächerkulturen. Eine interdisziplinäre Runde kann der eigenen fachlichen Perspektive neue Impulse geben und zur Reflexion anregen. Geht es aber zum Beispiel um die Erarbeitung von Bedarfen, so kann eine Sammlung in homogenen Gruppen für einen Aufschlag sehr sinnvoll sein, um die jeweiligen eigenen Vorschläge gemeinsam zu durchdenken und in der Gruppe abzustimmen. Wichtig ist es hier – wie im gesamten Prozess – sehr sorgfältig auf eine wertschätzende, konstruktive Atmosphäre und eine gute Moderation zu achten.

Zum *Living Document* der
Universität Bielefeld:



Grad der Vorbereitung

Die Frage nach dem Vorbereitungsgrad stellt sich in Anbetracht der zeitlichen Ressourcen für einen Strategieprozess. Beginnt der Partizipationsprozess, indem einige Personen im Vorfeld ein Papier ausarbeiten, in dem aktuelle Erkenntnisse und Empfehlungen – beispielsweise des Wissenschaftsrats zur Digitalisierung in Lehre und Studium (2022) – einfließen, und anschließend Kommentare sammeln? Oder soll ein Thema komplett in der Gruppe erarbeitet werden? Wie bereits oben ausgeführt, ist für eine Hochschule das fertige Strategiepapier meist weniger wichtig als der Weg dorthin. An der BHT haben sich Vorlagen zum Prozess der Strategieentwicklung (z. B. vorgeschlagener Ablauf, Ziele und Maßnahmen) und zur Gliederung der Strategiepapiere (z. B. Kapitel, Unterkapitel, Seitenumfang) für die Strategieteam der Fachbereiche als hilfreich erwiesen. Mit dieser Vorlage wurde nicht nur die einheitliche Gestaltung von Strategiepapieren einzelner Fachbereiche sichergestellt, sondern auch eine solide Unterstützung für den Strategieprozess geliefert (Buchem, Lehmann & Rösken-Winter, 2016).

In zweistufigen Prozessen hat es sich bewährt, in einer ersten Phase weit zu öffnen und breit zu brainstormen. Die ersten Ergebnisse können dann in der Zwischenphase zusammengefasst und kondensiert werden. Die erarbeitete Vorlage kann

von den Beteiligten in einer zweiten Arbeitsphase weiterentwickelt und abgestimmt werden, um am Ende zu von allen geteilten Ergebnissen zu kommen. Dieses Verfahren hat an der Universität Bielefeld sowohl im Strategieprozess zur Weiterentwicklung der digitalen Lehre als auch für die Erarbeitung des *Living Documents* zu guten Ergebnissen geführt.

Letzten Endes werden die Entscheidungen in den formalen Gremien und von der Hochschulleitung getroffen. Die vorherigen Prozesse sorgen hier und auch in der Umsetzung innerhalb der Hochschule für Akzeptanz und für eine inhaltliche Einflussnahme der relevanten Zielgruppen.

FAZIT

Zusammenfassend dienen folgende Leitfragen der Organisation und der Begleitung von Partizipationsprozessen bei strategischen Themen:

- **Personen:** Wer hat den Hut für die Planung des Strategieprozesses auf? Wer soll am Strategieprozess teilnehmen? Werden Lehrende beim Strategieprozess einbezogen? Erfolgt die Auswahl anhand engagierter Pioniere oder einer möglichst großen Bandbreite an Lehrenden?
- **Formate:** Welche Partizipationsformate werden beim Strategieprozess eingesetzt: Gremien, informelle Runden oder beides? Welche Beteiligungsstufen gibt es?
- **Prozess:** Wie sehen die Arbeitsgruppen aus: homogen oder gemischt? Welcher Vorbereitungsgrad ist notwendig: keine Vorbereitung, Vorlagen oder ein vorbereitetes Papier?
- **Produkt/Ergebnis:** Existiert ein verbindlicher Prozess mit transparentem Ziel und angestrebtem Produkt oder geht es eher um ein Sounding Board?
- **Entscheidung:** Wer bzw. welche Hochschulgremien treffen die Entscheidung für das Strategiepapier?

Eine *one-fits-all*-Lösung für die Strategieentwicklung an Hochschulen gibt es unseres Erachtens nicht. Die existierenden Herangehensweisen an Hochschulstrategieprozesse spiegeln die Unterschiedlichkeit der Hochschulen wider [Schünemann & Budde, 2018]. Bei kluger Planung mit verschiedenen Beteiligungsstufen und unterschiedlichen Beteiligungsformaten ist die Partizipation von Lehrenden am Hochschulstrategieprozess gewinnbringend. Insgesamt sollte achtsam mit den Ressourcen aller am Strategieprozess Beteiligten umgegangen werden.//

QUELLEN

Buchem, I., Lehmann, M., Rösken-Winter, B. (2016). Open Innovation als Methode zur Entwicklung von Digitalisierungsstrategien in der Hochschullehre. Das Projekt "Digitale Zukunft" an der Berliner Hochschule für Technik. In N. Apostolopoulos, W. Coy, K. von.

Graf-Schlattmann, M., Thomsen, B., Wilde, M., Meister, D.M., Oevel, G. (2021). Zwischen Dynamik und Synchronisation. Herausforderungen und Handlungsoptionen für die strategische hochschulweite digitale Transformation der Hochschullehre. In: Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32849-8_11

Kommission zur Digitalisierung in der Lehre der Berliner Hochschule für Technik (2022): <https://www.bht-berlin.de/4011>



Die Universität Bielefeld hat in ihrem Strategieprozess mit verschiedenen Arbeitsphasen und Beteiligungsverfahren gute Ergebnisse erzielt.

Kühl, S., Seifenblasen für die Lehre, FAZ, 17.01.2019, <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/hochschulleitbil-der-seifenblasen-fuer-die-lehre-15989025.html>

Michel, A. & Mauch, M. (2019a). Partizipation von Hochschullehrenden an der strategischen thematischen Ausrichtung der digitalen Lehre einer Hochschule. In J. Hafer, M. Mauch & M. Schumann (Hg.), Teilhabe in der digitalen Bildungswelt (S. 49–54). Münster: Waxmann.

Michel, A. & Mauch, M. (2019b). Abschlussbericht Projekt „Digitale Lehre“, Fachhochschule Potsdam.

Pasternack, Peer (2020). Partizipation an Hochschulen. Zwischen Legitimität und Hochschulrecht (HoF-Handreichungen

12), Institut für Hochschulforschung (HoF), Halle-Wittenberg.

Schünemann, I. & Budde, J. (2018). Hochschulstrategien für die Lehre im digitalen Zeitalter: Keine Strategie wie jede andere!, Arbeitspapier Nr. 38. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_Nr38%20Empfehlungen_Strategieentwicklung.pdf

Wissenschaftsrat (2022): Empfehlungen für eine zukunftsfähige Ausgestaltung von Studium und Lehre; Köln. <https://doi.org/10.57674/q1f4-g978>

Wissenschaftsrat (2022): Empfehlungen zur Digitalisierung in Lehre und Studium; Köln. <https://doi.org/10.57674/sg3e-wm53>



DR. MARTINA MAUCH

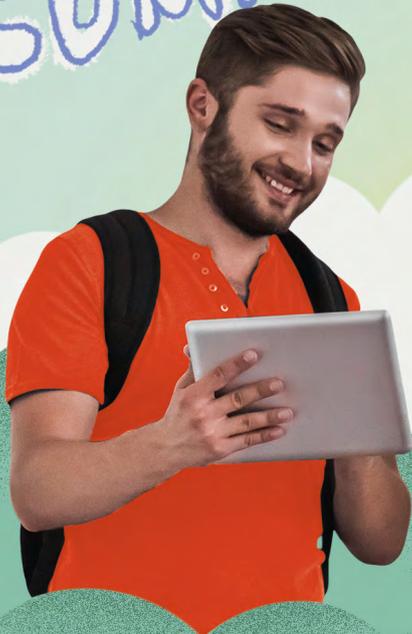
leitet das Kompetenzzentrum Digitale Medien der Berliner Hochschule für Technik und ist als Referentin zur Digitalisierung in der Lehre an der strategischen Entwicklung der Lehre beteiligt. Seit 2008 unterstützt, berät und qualifiziert sie Lehrende und vermittelt Studierenden digitale Kompetenzen. Sie ist Sprecherin des Berliner Hochschulnetzwerks Digitale Lehre.



DR. MEIKE VOGEL

leitet das Zentrum für Lehren und Lernen an der Universität Bielefeld, dessen Aufgabe es unter anderem ist, Lehrende in der digitalen Lehre zu qualifizieren und Studierenden digitale Kompetenzen zu vermitteln. Sie koordinierte in den letzten Jahren mehrere universitätsweite Projekte und Strategieprozesse zur Entwicklung der digitalen Lehre an der Universität Bielefeld.

STUDI COMMUNITY



- GEMEINSAME ZIELE
- DEFINIEREN
- AUSTAUSCH
- RÜCKSPRACHE

FOKUS: PARTIZIPATION VON STUDIERENDEN

STUDENTISCHE PARTIZIPATION IM WANDEL

Wie kann erfolgreiches Change- management an der Hochschule aussehen?

VON JÜRGEN SCHIFFER

Gutes Changemanagement ist in Zeiten des Wandels essenziell. Die Integration der Studierenden ist eine zentrale Säule, um die anstehenden Herausforderungen zu meistern. Der Studierende Jürgen Schiffer gewährt einen Blick ins Kochbuch.

“Change is essential but far from easy. Roughly half of all change management projects – and 75 % of large-scale transformations – fail to meet their objectives.” Dieses Zitat der Boston Consulting Group (BCG) – eine weltweit führende Strategieberatung – sagt meines erachtens alles Relevante über Wandel und dessen Herausforderungen aus. Wandel – das wahrscheinlich derzeit meist verwendete Wort in den Hochschulpräsidien: Wie sieht die Lehre der Zukunft aus? Was bedeutet Digitalisierung für uns? Welches Skills-Set müssen wir unseren Absolvent:innen mitgeben, damit sie auch noch in 25 Jahren auf dem Arbeitsmarkt kompetitiv sind? All diese Fragen betreffen unmittelbar und am stärksten die größte Stakeholdergruppe an jeder Hochschule: die Studierenden. Eine Gruppe, die meist nur am Rande oder themenbezogen in den Wandel und die damit verbundene Strategiefindung eingebunden ist und oft erst dann, wenn grundlegende Entscheidungen bereits getroffen wurden.

STUDIERENDENPARTIZIPATION – KEINE ALTRUISTISCHE TAT

Warum ist es essenziell, Studierende frühzeitig und ganzheitlich einzubinden? Ein Blick in die Theorie des Changemanagements gibt eine Antwort. Aus einer Vielzahl an Konzepten beschränke ich mich auf den Ansatz der BCG, da dieser alle wichtigen Punkte enthält und einfach zu verstehen ist. Die Unternehmensberatung unterteilt ihren Ansatz in drei gleichwertige *Journeys*: *Leader Journey*, *Program Journey* und *People Journey*.

In der *Leader Journey* werden die Entscheidungsträger:innen befähigt und motiviert, den Wandel aktiv mitzugestalten. Die *Program Journey* beschreibt die technische und administrative Betreuung des Changes. Als dritte Säule bindet die *People Journey* aktiv die betroffenen Stakeholder ein. Überträgt man diese Kategorien auf die Hochschule und

abstrahiert die Hochschule auf Entscheidungsträger:innen und Studierende, ersetzt die *Student Journey* die *People Journey*. Folglich bilden die *Leader Journey*, *Program Journey* und *Student Journey* die drei Säulen des Changemanagements an Hochschulen.

Jede der drei Journeys hat ihre differenzierte Zielsetzung. Die Student Journey, auf die ich mich im Folgenden fokussiere, hat zwei zentrale Ziele: 1. Studierende zu befähigen und Support für den Wandel zu generieren. Das beste Change-Konzept ist nutzlos, wenn die betroffenen Stakeholder nicht fähig oder gewillt sind, sich in die neue Umgebung einzufügen. 2. Den neuen Zustand nachhaltig in der Organisation zu verankern, d. h. die angestrebte Zielsituation so zu gestalten, dass sie von den Stakeholdern nach dem Change-Prozess selbstständig gelebt wird. Daher kann es vorkommen, dass ein „schwächeres“ Konzept deutlich zielführender ist, wenn es von allen Beteiligten mitgetragen wird.

Bezogen auf eine Hochschule ist die Integration der Studierenden als größte Stakeholdergruppe notwendig. In der strategischen Gestaltung der Lehre haben sie einen zentra-

len Vorteil gegenüber anderen Stakeholdergruppen in der Hochschule: Ihre Hauptaufgabe ist die Auseinandersetzung mit Lehre. Sie verbringen fast jeden Tag damit, die in strategischen Konzepten festgelegten Rahmenbedingungen in der Lehre zu testen und erfahren unmittelbar, welche Methoden gut sind und wo Verbesserungspotenzial existiert. Diese Expertise gilt es im Strategiefindungsprozess zu nutzen. Unabhängig von dieser zusätzlichen Expertise ist es sinnvoll, Studierende einzubinden, um eine breite Akzeptanz für die Veränderung zu generieren. Change-Projekte scheitern fast ausschließlich an der Motivation ihrer Beteiligten und nicht an der technischen Realisierung (Kotter, 1995). Integratives Changemanagement hat viele weiche positive Effekte wie Zufriedenheit, Steigerung der Motivation usw., aber auch harte positive Effekte, bei denen sich die Auswirkungen konkret messen lassen können, wie das folgende Beispiel zeigt: Ähnlich wie bei Unternehmen fungieren Studierende als Werbeträger für die Hochschule. Ob diese positiv oder negativ über ihre Institution sprechen, hängt meist von der erbrachten Wertschätzung, z. B. durch Partizipation in der Strategiefindung, ab. Die studentische Meinung über die Hochschule hat Einfluss auf die Hoch-



Abb. 1: Drei Arten von Partizipationsmöglichkeiten für studentische Vertreter:innen.

schulwahl zukünftiger Studierender und somit auf das Bewerber:innenfeld. Zusammenfassend, und das ist das vielleicht wichtigste „Takeaway“: Studierendenpartizipation ist ein Selbstzweck für die Hochschule und folglich auch ein fester Bestandteil des Changemanagements.

STUDIERENDENPARTIZIPATION – EIN MITEINANDER IN DER HOCHSCHULGESTALTUNG

Studierendenpartizipation kann viele Facetten haben und lässt sich nicht auf eine Form reduzieren. Prinzipiell ist sie bei jeder Entscheidung in einer Hochschule möglich, jedoch nicht immer sinnvoll. Es gibt Thematiken, die Studierende nicht betreffen und bei denen eine Einbindung keinen Mehrwert erzeugen würde. Zudem ist die Kapazität bei den Studierenden, die sich einbringen wollen, begrenzt. Insbesondere bei den hochschulpolitischen Amtsträger:innen in den studentischen Vertretungen sammeln sich oft ineffiziente Pflichttreffen an. Trotz alledem sollten Entscheidungen zu für Studierende relevanten Themen von beiden Seiten im Einklang getroffen werden. Weiter gibt es Punkte, die unabhängig von der Thematik wichtig sind und für Studierende sowie Hochschulleitung gelten. Die Kommunikation sollte immer auf Augenhöhe und respektvoll sein. Studierenden sollte Raum für ihre Ideen und Ansichten gegeben werden. Standpunkte sollten abgestimmt sein, Meetings vorbereitet und Themen sachorientiert besprochen werden. Grundsätzlich sollten Studierende frühzeitig in Projekte eingebunden werden. Im Gegenzug kann die Hochschulleitung erwarten, dass der gegebene Raum sinnvoll und zielorientiert von den Studierenden genutzt wird.

STUDIERENDENPARTIZIPATION IST VIELSEITIG – WIE KANN SIE AUSSEHEN?

Bei der Einbindung von Studierenden lässt sich innerhalb der Stakeholdergruppe nochmals eine Subgruppe bilden – die studentischen Vertreter:innen. Die beiden Gruppen – allgemein Studierende und studentische Vertreter:innen – sind unterschiedlich stark organisiert und haben ein heterogenes Wissen über die Strukturen und Prozesse in der Hochschule. Es bietet sich daher an, sie im Changemanagement als ge-

trennte Stakeholdergruppen zu betrachten. Das heißt nicht unbedingt, dass ihre Ansichten und Standpunkte divergieren, sondern insbesondere, dass sie auf unterschiedlichen Wegen in die Kommunikation und den Findungsprozess eingebunden werden müssen. Im Folgenden beschreibe ich jeweils die drei für mich relevantesten Methoden der studentischen Partizipation.

Die herkömmliche Art studentische Vertreter:innen an strategischen Entscheidungsprozessen partizipieren zu lassen, ist die **Gremienarbeit**. Auf allen Ebenen der Hochschule sind studentische Vertreter:innen in entscheidungstragenden Gremien repräsentiert. Durch ein partizipatives und auf Augenhöhe stattfindendes Arbeitsklima kann die studentische Stimme berücksichtigt werden. Weiter ist die Teilhabe von studentischen Vertreter:innen von Beginn an in strategischen Projekten wichtig. Viele **strategische Projekte** werden in Arbeitsgruppen oder den Strategiestäben der Hochschulen entwickelt. Hier sind in der Regel Studierende außen vor. Eine integrative Arbeitsweise, in der Studierende von Beginn an am Entscheidungsprozess beteiligt werden, führt zu einer diverseren Grundlage für die Entscheidungsfindung, sofern das Miteinander konstruktiv ist (Pieterse et al., 2013). Zudem werden spätere Konflikte aufgrund von Resistenzen verringert



COME
TOGE
THER



Studierende sollten auf unterschiedlichen Wegen in die Kommunikation und den Findungsprozess eingebunden werden.

und somit Verzögerungen im Realisierungsprozess minimiert. Desweiteren wird oft der **informelle Austausch** unterschätzt. Gegensätzlich zu Unternehmen gibt es in Bildungseinrichtungen meist keine Kaffeemaschine oder ähnliche Interaktionspunkte, an denen ein regelmäßiger Austausch aller Stakeholdergruppen stattfindet. Folglich sollten solche Räume aktiv geschaffen werden. Das kann passieren, indem sich beide Seiten regelmäßig besuchen – beispielsweise ging mein Weg zur Vorlesung regelmäßig durch den Trakt des Hochschulpräsidiums – oder indem man Anlässe findet, bei denen man zu einem informellen Rahmen zusammenkommt – z. B. beim gemeinsamen Feiern von Festen wie Sommerfest oder Weihnachtsfeier.

Eine ganzheitliche Einbindung der allgemeinen Studierendenschaft ist aufgrund der großen Anzahl Studierender herausfordernd. Ein Teil der Kommunikation, insbesondere der zwischen Student Journey und Leader Journey, wird von den Fachschaften und den gewählten Studierendenvertreter:innen übernommen. Jedoch sind oft Randgruppen, z. B. internationale Studierende, unterrepräsentiert. Folglich sollten, neben der klassischen studentischen

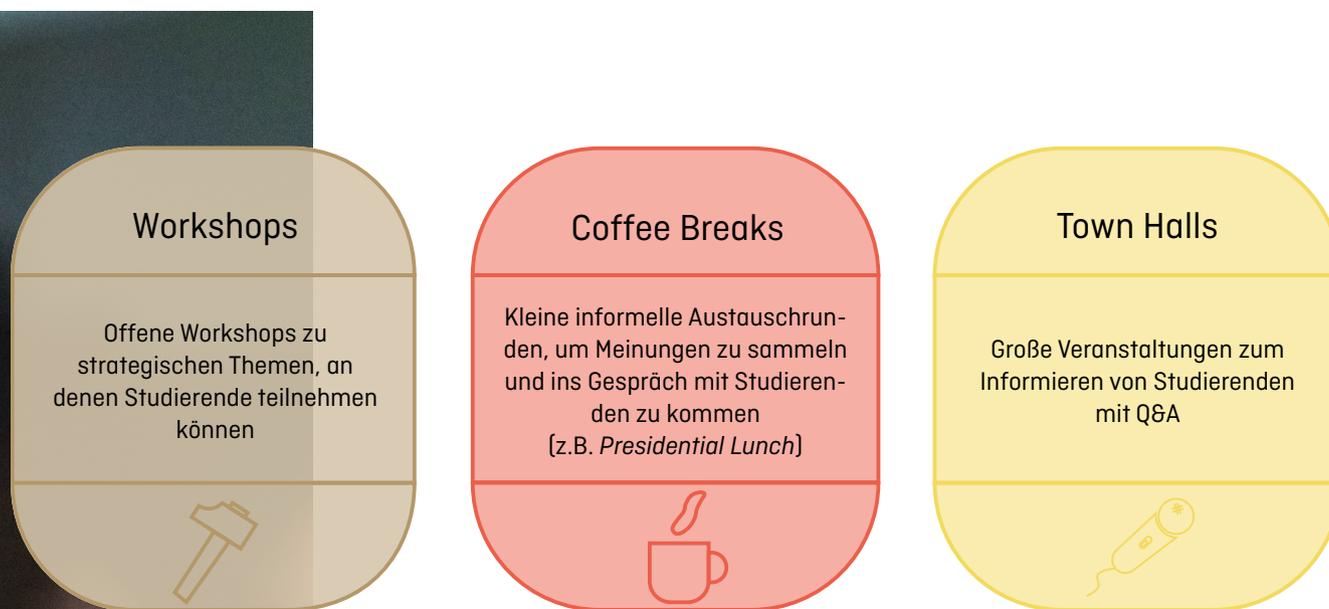


Abb. 2: Drei Arten von Partizipationsmöglichkeiten für die allgemeine Studierendenschaft.

Vertretung, weitere Partizipationsmöglichkeiten geschaffen werden. Durch offene oder stakeholder-spezifische **Workshops** können interessierte Studierende eingebunden werden. Ein beispielsweise früh im Strategieprozess stattfindendes semistrukturiertes Brainstorming ermöglicht ein frühes Integrieren der studentischen Meinung und erweitert die Perspektive der Entscheidungsträger:innen. Daneben sind **Coffee Breaks** ein klassisches Mittel für die Integration und Akzeptanzerhöhung bei Stakeholdern. Dies sind Treffen ohne feste Agenda, in denen sich Entscheidungsträger:innen für die Fragen und Sorgen der Studierenden in einer zwanglosen Atmosphäre Zeit nehmen. Durch diese Treffen können Studierende als „Botschafter:innen“ für den angestoßenen Change gewonnen werden und zeitgleich bekommen Entscheidungsträger:innen ein Bild der verbleibenden Herausforderungen seitens der Studierenden. Zudem haben sich **Town Halls**, also große Online- oder Präsenztreffen, in denen die neue Strategie vorgestellt wird und anschließend Raum für Fragen existiert, im Changemanagement etabliert. Durch diese Veranstaltungen können viele Personen simultan am Wandel partizipieren (siehe Abb. 2).

STUDIERENDENPARTIZIPATION – GOOD PRACTICES

Als letzten Teil dieses Artikels möchte ich anhand von zwei konkreten Beispielen aufzeigen, wie studentische Partizipation gelebt werden kann. Beide Best Practices kommen aus dem Umfeld der TU München (TUM). Diese ist im Vergleich zu anderen Hochschulen tendenziell eher hierarchisch geprägt und gehört gemäß ihrer Studierendenzahlen zu den größeren Hochschulen in der Bundesrepublik.

Mit dem Projekt der **StudiTUM-Häuser** werden an der TU München Lernräume, Räume für studentische Gruppen und Begegnungsräume geschaffen. Inzwischen wurden drei Häuser (Budget: ca. 15 Millionen Euro) errichtet bzw. renoviert und zwei weitere befinden sich derzeit im Bauprozess. Finanziert werden die Gebäude durch Studienzuschüsse und Haushaltsgelder der Universität. Aufgrund des Verwendungszwecks und der Finanzierung wird das Projekt in enger Kooperation mit der Studentischen Vertretung und dem Hochschulpräsidium betreut. In Co-Creation werden die Anforderungen der Häuser festgelegt und in regelmäßigen häuserbezogenen Treffen mit dem Bauträger und Architekten



Das Projekt StudiTUM-Häuser: erfolgreiche Studierendenpartizipation schafft Begegnungsräume. Hier die Cafeteria des Studierenden-zentrums am Campus Weihenstephan der TU München in Freising.

besprochen. Bestimmte Aufgaben, wie z. B. die Raumkonzepte oder die Auswahl der Möbel, werden ganzheitlich von der studentischen Seite übernommen. Die Betreuung der Verwaltung des laufenden Betriebes erfolgt ebenfalls durch die Studentische Vertretung. Durch die enge Zusammenarbeit von Hochschulpräsidium und Studentischer Vertretung konnte das Ziel, Begegnungsräume für Studierende einzurichten, erreicht werden und zeitgleich wurde ein professionelles Projektmanagement sichergestellt. Anforderungen seitens der Studierenden – z. B. ein Rollcontainer für studentische Gruppen mit Platz für Material und Unterlagen – wurden von Beginn an mitgedacht. Ebenfalls wurde durch den Prozess die Identifikation als Studierendenhäuser geschaffen, wodurch rücksichtsvoll mit den Gebäuden umgegangen wird. Trotz der 24/7-Öffnungszeiten findet kaum Vandalismus statt. Wie bereits oben erwähnt, war das Projekt so erfolgreich, dass mittlerweile zwei weitere StudiTUM-Häuser im Bau sind und dieselbe Konstellation aus Studentischer Vertretung und Hochschulpräsidium für das Projektmanagement beauftragt wurde.

Im Rahmen der European University Initiative hat die TU München mit sieben weiteren technischen Universitäten die **EuroTeQ University Alliance** gebildet. Während des jährlichen Treffens der Allianz haben die studentischen

Vertreter:innen die Initiative ergriffen und die acht Vizepräsident:innen für Studium und Lehre sowie die administrativen Büros der Universitäten zu einem Workshop eingeladen. Zur Vorbereitung auf den Workshop haben die Studierenden die für sie wichtigsten strategischen Fragestellungen gesammelt. Die einzelnen Fragestellungen wurden in Kleingruppen, moderiert durch die Studierenden, diskutiert und anschließend im Plenum vorgestellt. Im Nachgang wurden die Ergebnisse gesammelt und allen Stakeholdern zur Verfügung gestellt. Durch das Vertauschen der Rollen von Hochschulentscheider:innen und Studierenden wurde ein Perspektivwechsel erzeugt. Die studentische Moderation stellte die Interessen der Studierenden in den Mittelpunkt und motivierte die Teilnehmenden, ihre Ideen aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Zudem wurde durch den Perspektivwechsel die positionsbedingte Hierarchie aufgehoben, was in einer sehr offenen und konstruktiven Diskussionsatmosphäre resultierte. Die aktive Themenauswahl durch den gegebenen Raum ermöglichte den studentischen Vertreter:innen eine proaktive Partizipation in der mittelfristigen Projektplanung und erzeugte ein nachhaltiges Bewusstsein für das Studierendenwohl in der strategischen Ausrichtung des Projektes.

Um abschließend den Bogen zum Anfang des Artikels zu spannen: Ähnlich wie beim Kochen ist Changemanagement an Hochschulen keine Fähigkeit, die von heute auf morgen erlernt ist. Sie benötigt Erfahrung und Zeit. Ein Kochbuch – oder in diesem Fall ein Artikel über das Thema – kann Anregung in Form von Hintergrund, Theorie und Beispielen geben, aber „nicht das Essen kochen“. Diese Aufgabe verbleibt bei den gestaltenden Personen.//

QUELLEN

Kotter, J. P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In: Boston Consulting Group (Hg.). <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>

Pieterse, A. N.; van Knippenberg, D.; van Dierendonck, D. (2013): Cultural Diversity and Team Performance: The Role of Team Member Goal Orientation. In: Academy of Management Journal 56 (3), S. 782–804. <http://www.jstor.org/stable/43589943>



JÜRGEN SCHIFFER

studiert im Master an der TU München und Danmarks Tekniske Universitet. Er ist Mitglied der DigitalChange Maker, leitete die Studentische Vertretung an der TUM und war studentischer Peer bei der P2P-Strategieberatung.

Als Werkstudent ist er im Changemanagement einer Beratung tätig.



Studierende sollten die strategischen Rahmenbedingungen ihres Lernalltags mitgestalten können.



FOKUS: ANWENDUNGSBEISPIELE GUTER PARTIZIPATION

„Alle mitnehmen“ bei der digitalen Transformation, aber wie?

VON RONNY RÖWERT

Theorien und Praxisbeispiele zur Partizipation gibt es viele, aber welche sind für die eigene Hochschule geeignet? Ronny Röwert stellt konkrete Optionen für eine partizipative Hochschulentwicklung vor und gibt Tipps für eine erfolgreiche Gestaltung.

Geht es um den digitalen Wandel, mangelt es selten an sprachlichen Allgemeinplätzen. Dann ist häufig die Rede davon, die sogenannte Digitalisierung „dürfe kein Selbstzweck sein“ und „erfordere ein anderes Mindset“ bzw. „eine neue Fehlerkultur“. Diese Aufzählung allgemeiner Phrasen zur Beschreibung von Phänomenen des digitalen Wandels in den unterschiedlichsten Lebens- und Arbeitsbereichen ließe sich problemlos fortsetzen und soll an dieser Stelle auch nicht bewertet werden. Im Hochschulkontext begegnen uns ebenfalls viele allgemeine Glaubenssätze, wenn es um den digitalen Wandel geht, insbesondere auch im Bereich Studium und Lehre. Als eine der prominentesten Behauptungen treffen wir dort auf den Satz: „Wir müssen alle mitnehmen“. Wie für die eingangs genannten Phrasen gilt auch für diesen geäußerten Anspruch, dass dieser weder falsch noch richtig ist, sondern mit konkreten Gestaltungsideen zu füllen ist – aber wie?

KEINE STRATEGIE OHNE PARTIZIPATION

In diesem Fall gilt es, Formate der Beteiligung zu entwickeln und hochschulweit zu etablieren, um möglichst alle Hochschulmitglieder und Statusgruppen für den digitalen Wandel wirklich „mitzunehmen“. Dieser Gedanke ist dabei keineswegs neu, doch erhält er eine besondere Dringlichkeit und Notwendigkeit, wenn wir uns vergegenwärtigen, in welcher Phase wir uns in diesem Handlungsfeld befinden. Wenn wir nach Getto und Kerres (2017) den Prozess der Digitalisierung

in der Lehre über die letzten 15 bis 20 Jahre in vier Phasen unterteilen, so befinden wir uns nach der Phase der Pionierprojekte, der Phase kooperativer Ansätze, der Phase der Ansätze der Dissemination von E-Learning an Hochschulen, nun – insbesondere in Folge der Coronapandemie – in der vierten Phase der strategischen Ansätze. Strategisch bedeutet, dass der digitale Wandel in Studium und Lehre ein hochschulweiter Verständigungsprozess ist, da es um weitreichende Entscheidungen in Bereichen wie der IT-Infrastruktur, Verbund- und Netzwerkansätzen, Lernraumgestaltungen, Qualifizierungsmöglichkeiten sowie Curriculumsentwicklung geht. Der Erfolg der strategischen Bearbeitung des Handlungsfeldes Digitalisierung in Studium und Lehre hängt maßgeblich damit zusammen, wie es gelingt, Akteur:innen innerhalb der Hochschule durch frühzeitige aktive Beteiligung zu späteren Umsetzungspartner:innen werden zu lassen. Nachfolgend werden genau dafür Optionen für transparente Kommunikation und Wege der Partizipation skizziert sowie anhand konkreter Praxisbeispiele deutscher Hochschulen vorgestellt. Partizipation wird dabei nicht nur in Richtung Studierendenbeteiligung gedacht, sondern bewusst als Gestaltungsaufgabe für alle Statusgruppen der Hochschule.

ONLINE-GRUNDLAGENKURS

Die Frage, wie möglichst alle Anspruchsgruppen einer Hochschule für die Gestaltung des digitalen Wandels in der Hochschullehre beteiligt werden können, steht auch im Mittelpunkt der 4. Session des Online-Kurs „Grundlagen für Digitalisierungsstrategien in Studium und Lehre“ des Hochschulforums Digitalisierung. Die Aufzeichnung mit der Referentin Prof. Dr. Susanne Staude zum Thema „Durch Partizipation und Kommunikation alle mitnehmen“ ist hier verfügbar:



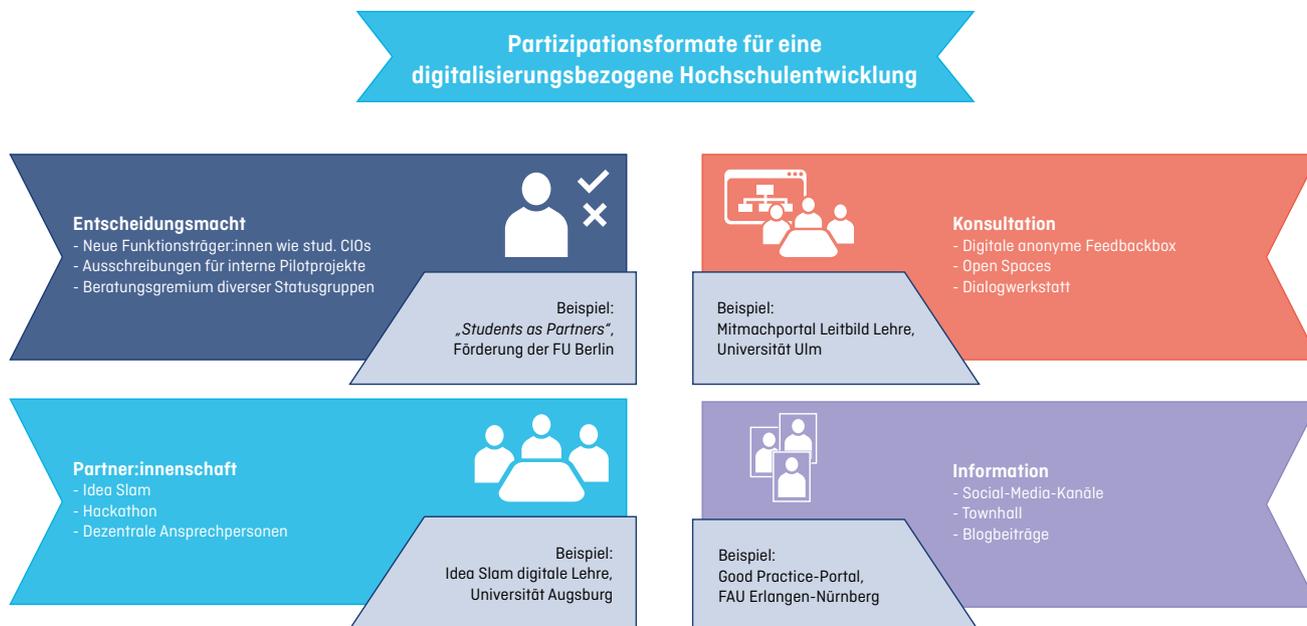


Abb. 1: Partizipationsformate je Ziel mit Beispielen (eigene Abbildung auf Grundlage von Denker et al., 2021).

PARTIZIPATIONSFORMATE FÜR EINE DIGITALISIERUNGS-BEZOGENE HOCHSCHULENTWICKLUNG

Bei der Entscheidung für unterschiedliche Formate, die zu Mitbestimmung bei strategischen sowie operativen Veränderungsprozessen im Bereich Studium und Lehre einladen, sollten Verantwortliche sich zunächst vor Augen führen, dass Partizipation nicht binär im Sinne von partizipativ vs. nicht-partizipativ gedacht werden sollte. Denn: Partizipation an Hochschulen ist kein schwarz-weißes, sondern ein mehrdimensionales Vorhaben. Es macht einen maßgeblichen Unterschied, wie Partizipationsmöglichkeiten auf unterschiedliche Anspruchsgruppen und Mitglieder der Hochschule wirken, ob und wie sie für die Teilhabe befähigt sind und welche Ressourcen ihnen zur Verfügung stehen, um sich in Entscheidungsfindungsprozesse einzubringen.

Es besteht zudem ein Unterschied, ob Partizipationsformate zur Digitalisierung in Studium und Lehre digital, physisch

oder hybrid umgesetzt werden. So gehen von konkreten, weiter unten vorgestellten Partizipationsformaten unterschiedliche Wirkungen auf die damit intendierten Zielgruppen aus. Digitale Formate können auf manche Anspruchsgruppen der Hochschule niederschwellig hinsichtlich der Teilnahme wirken und skalierbar von der Teilnehmendenzahl sein, jedoch andere technische oder soziale Barrieren erzeugen (u. a. Teilnahme aus Großraumbüro). Physische Formate vor Ort an der Hochschule können kapazitär eingrenzen, jedoch andere Barrieren erzeugen (u. a. Terminabstimmung mit Vorgesetzten oder Reisezeiten für Studierende).

Bei der Systematisierung passender Partizipationsformate soll uns der Einfachheit halber die von Arnstein 1969 veröffentlichte Partizipationsleiter helfen. Diese wurde für den Kontext der Bürger:innenbeteiligung entwickelt und wird analytisch sehr breit aufgespannt, indem auch für die Hochschule nicht wünschenswerte Partizipationsstufen wie Manipulation und Kontrolle der Beteiligten genannt

werden. Für diesen Zweck der Systematisierung und Illustration in Anlehnung an Denker et al. (2021) sollen nur die erstrebenswerten Stufen der Information, Konsultation, Partnerschaft und Entscheidungsmacht herangezogen werden. Nachfolgend skizziert werden mögliche, für den Hochschulkontext passende Partizipationsformate – je nach Zielen veranschaulicht mit einem Praxisbeispiel.

Je nach Ziel der Partizipation lassen sich unterschiedliche, in Abb. 1 dargestellte Formate konkret an Hochschulen realisieren, um Anspruchsgruppen an strategischen sowie operativen Entscheidungen im Bereich der Digitalisierung von Studium und Lehre zu beteiligen.

Die Basis aller hochschulischen Anstrengungen für Beteiligungsprozesse ist die regelmäßige Information zu anvisierten Entscheidungs- und Veränderungsprozessen im Bereich Digitalisierung in Studium und Lehre. Dafür sollten Hochschulleitungen und zentrale Einrichtungen (u. a. Rechenzentrum, Hochschuldidaktik) in regelmäßigen Formaten nicht nur über Ergebnisse strategischer Prozesse hochschulweit informieren, sondern vor allem frühzeitig und proaktiv (nicht nur passiv via Hochschulwebsites) Prozess- und Beteiligungsschritte verkünden. Ein Referenzbeispiel für eine hochschulweite Informationskampagne zu Potentialen innovativer Lehre kann das Good Practice-Portal des Instituts für Lern-Innovation der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg sein. Lehrende werden dabei unterstützt, ihre Lehrkonzepte für digitale Lehre breit sichtbar zu machen.



Auf der Ebene der Konsultation kann weit über bekannte Formate wie Umfragen und Gremienberatungen hinaus gedacht werden. Vielversprechend erscheinen hier sowohl asynchrone Formate wie Feedbackboxen als auch synchrone Formate, die vor allem auf Ideenventilierung abzielen wie kreativ und offen gestaltete Open Spaces oder Dialogwerkstätten. Ein Referenzbeispiel ist das von der Universität Ulm für den Prozess zum Leitbild Lehre genutzte Mitmachportal zum Nachfragen, Vorschlagen und Mitmachen im Bereich Lehrentwicklung.



Gelebte Beteiligung an Hochschulen für die Neu- und Umgestaltung des digitalen Wandels geht über Information und Konsultation hinaus und schließt echte Partner:innenschaft im Prozess als Stufe ein. Damit gemeint sind strategische und operative Entwicklungs- und Gestaltungsformate auf Augenhöhe zwischen den Statusgruppen der Hochschule sowie der Hochschulleitung. Dafür eignen sich konkrete handlungsorientierte Formate wie Idea Slams, Hackathons sowie die Ernennung und Befähigung von Ansprechpartner:innen in der Dezentrale (u. a. Fakultäten), die auch als Multiplikator:innen wirken können und so weitere der genannten Formate dezentral verstärken bzw. selbst umsetzen können. Ein Referenzbeispiel ist der Idea Slam im Rahmen des Tages der Lehre an der Universität Augsburg zur wettbewerblichen Präsentation und Diskussion neuer digitaler Lehrkonzepte.



Wirkliche Partizipation erfordert auch die Delegation von Entscheidungsmacht. Dies kann einschließen, dass es neue Funktionsträger:innen wie studentische Chief Information Officers (CIOs) gibt, neue Ressourcen für weitere Statusgruppen bereitgestellt werden oder neue entscheidungsrelevante Gremien etabliert werden. Zentral für eine erfolgreich delegierte Entscheidungsmacht ist, dass Verantwortung für strategische und operative Schritte im Bereich der Digitalisierung von Studium und Lehre wirksam von der Hochschulleitung bzw. zentralen Einheiten auf weitere hochschulinterne Akteur:innen wie Studierende oder Lehrende übertragen wird. Ein Referenzbeispiel ist das Förderangebot „Students as Partners“ der Freien Universität Berlin, im Rahmen dessen Lehrduos gemeinsame Lehrkonzepte entwickeln sowie erproben und dafür hochschuldidaktisch begleitet und finanziell gefördert werden.



„ALLE MITNEHMEN“ – MEHR ALS NUR SCHÖNE WORTE

Wenn sich Hochschulen ernsthaft am Anspruch messen lassen wollen, dass die digitale Transformation im Leistungsbereich Studium und Lehre ein Querschnittsthema ist, dann muss dazu auch eine breitenwirksame



Mit voller Kraft zusammenarbeiten – das ist Partizipation.

Auseinandersetzung in der gesamten Hochschule erfolgen. Das Ziel, dabei „alle mitzunehmen“ muss entsprechend mit Leben, also konkreten Partizipationsformaten gefüllt werden. Mögliche Formate wurden hier vorgestellt und sind nur ein erster Eindruck. Hochschulen sind demokratisch verfasste und kreative Institutionen, denen sicher viele weitere Formate einfallen. Für die erfolgreiche Gestaltung der Formate für Partizipation sollen abschließend noch einige übergeordnete Empfehlungen ausgesprochen werden:

1. Ressourcen für Partizipation: Die ernstgemeinte Beteiligung vieler Hochschulmitglieder und unterschiedlicher Statusgruppen ist mit Ressourcenaufwand verbunden. Konkrete Formate in Form von Veranstaltungen oder digitalen Angeboten dürfen kein Add-on zu bestehenden Aufgaben sein. Es empfiehlt sich, dafür Hochschulmitarbeitende zu benennen und ihnen quasi in Form von Partizipationsbeauftragten Verantwortung und Ressourcen zu übertragen.
2. Hochschulpassung der Formate: Jede Hochschule hat sehr unterschiedliche Ausgangsvoraussetzungen, was den digitalen Wandel in Studium und Lehre betrifft. Ebenso spezifisch sind die Konstellationen der bisher

beteiligten bzw. zu beteiligenden Statusgruppen, Organisationseinheiten und konkreten Personen. Die Partizipationsformate müssen daher zur Hochschule passen und lassen sich nur schwer 1:1 von anderen Hochschulen übertragen. Am besten wird bereits die Entwicklung der Formate partizipativ gestaltet und nicht hinter verschlossenen Türen.

3. Kein Patentrezept für Partizipation: Nicht selten sind die Ambitionen für die Einladung zu Partizipationsformaten wie Open Spaces oder Dialogwerkstätten groß und eine mangelnde Beteiligung führt zu möglicher Ernüchterung. Dies kann damit erklärt werden, dass häufig auf ein einziges Format bzw. eine einzige Veranstaltung zur breiten Beteiligung gesetzt wird. Vielmehr sollten Partizipationsformate wiederholt umgesetzt werden, um Hochschulmitglieder zunehmend damit vertraut zu machen. Gerade der Mix der oben dargestellten Formate kann den Erwartungsdruck für einzelne Partizipationsformate mindern.//



QUELLEN

Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>

Denker, F., Rówert, R., & Böckel, A. (2021). Partizipative Hochschulentwicklung für den digitalen Wandel – Leitlinien des studierendenzentrierten Change Management. In: Geschäftsstelle beim Stifterverband (Hg.), *Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten* (S. 233-247). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32849-8_14

Getto, B., & Kerres, M. (2015). Vom E-Learning Projekt zur nachhaltigen Hochschulentwicklung: Strategisches Alignment im Kernprozess „Studium und Lehre“. In: Mai, A. (2015). *Hochschulwege. Wie verändern Projekte die Hochschulen?*. Weimar: tredition. https://e-pub.uni-weimar.de/opus4/frontdoor/deliver/index/docId/3826/file/Mai_Andreas_Hochschulwege.pdf



RONNY RÓWERT

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Technische Bildung und Hochschuldidaktik an der Technischen Universität Hamburg. Er beschäftigt sich mit der Verankerung von Offenheits- und Partizipationspraktiken, u. a. im Projekt „*Open T-Shape for Sustainable Development*“.

FOKUS: INTERNATIONALES FALLBEISPIEL

EIN FESTIVAL FÜR DIE HOCHSCHULSTRATEGIE

Partizipative Strategieentwicklung an der
Dublin City University

VON TINA BASNER & INKEN RABEL



Prof. Brian MacCraith, seinerzeit Präsident der Dublin City University, wagte 2017 ein Experiment: Er lud alle Universitätsangehörigen und Partner:innen aus Wirtschaft und Politik ein, sich an der Entwicklung der neuen Hochschulstrategie zu beteiligen.

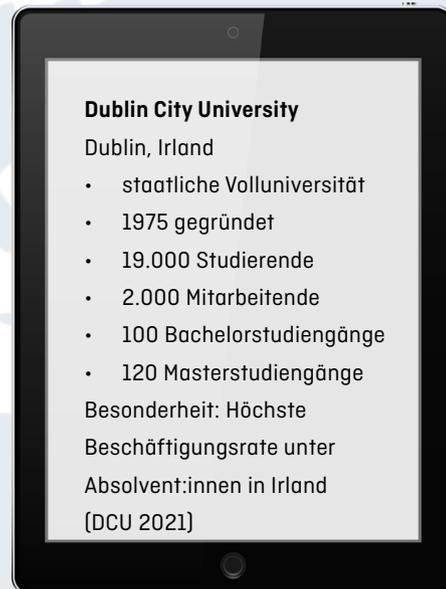


Die Dublin City University (DCU) war damals die am schnellsten wachsende Hochschule Irlands. Um den damit verbundenen Herausforderungen gerecht zu werden, entschloss sich MacCraith (Amtszeit: 2010–2020), die neue 5-Jahres-Strategie mit

allen Hochschulangehörigen gemeinsam zu entwickeln. *Open Strategy* nennen Wirtschaftswissenschaftler:innen diesen Ansatz, der die klassische Entscheidungshierarchie der Strategieentwicklung für alle Angehörigen der Organisation öffnet.

'OPEN STRATEGY' ALS ANSATZ PARTIZIPATIVER STRATEGIEENTWICKLUNG

Der Open-Strategy-Ansatz (vgl. Stadler et al. 2020) ermöglicht es Organisationen, auf unterschiedliche Weise eine Vielzahl von Akteuren in die Strategieentwicklung einzubeziehen. Oftmals hapert es bei der Umsetzung von Strategien an der mangelnden Identifikation untergeordneter Statusgruppen mit den Zielvorstellungen der Leitungsebene. Genau an dieser Stelle setzt der Open-Strategy-Ansatz an. Alle Angehörigen der Organisation – sei es ein Unternehmen, eine öffentliche Stelle oder eine andere Einrichtung – sind eingeladen, individuelle Perspektiven zu teilen, Bedarfe zu formulieren und eigene Ideen einzubringen. An Hochschulen können auf diese Weise zum Beispiel Studierende, Alumni, Mitarbeitende und Professor:innen, aber auch externe Stakeholder aus Wirtschaft und Politik, mit einbezogen werden. Wenn der Prozess gut moderiert wird und es gelingt, Transparenz bezüglich der weiteren Verwertung der Ideen zu schaffen, kann das die Akzeptanz strategischer Entscheidungen erhöhen. Die große



Die Eckdaten der Dublin City University.

Chance der partizipativen Strategieentwicklung liegt damit vor allem im hohen *Commitment*, das durch den Einbezug von Mitarbeitenden, Partner:innen und anderen Interessengruppen einer Organisation entsteht.

WARUM ES SICH LOHNT, STRATEGIEN GEMEINSAM ZU ENTWICKELN

Gerade im Hochschulkontext, wo verschiedene Statusgruppen mit unterschiedlichen Interessenlagen tagtäglich aufeinandertreffen, bietet der Open-Strategy-Ansatz ganz neue Möglichkeiten in den Dialog zu treten – im Idealfall unterstützt durch digitale Tools. Ein breites Spektrum von Anwendungen steht hierbei zur Verfügung: Neben Chatprogrammen, Blogs und Wikis können Kollaborationstools wie Padlet oder GoogleDocs dazu genutzt werden, Beteiligungsprozesse

anzustoßen. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl digitaler Plattformen, die die Beteiligung von Gruppen verschiedenster Struktur und Größe ermöglichen (z. B. Mentimeter, Pol.is, DCU Fuse Dummy). Die Interaktion der Beteiligten kann je nach Bedarf in Echtzeit oder asynchron organisiert sein. Je nach Flexibilität der Plattformen, bilden diese selbst komplexe Entscheidungsprozesse ab und ermöglichen einen intensiven Austausch zwischen Teilnehmenden. Dabei können unterschiedliche Ziele im Vordergrund stehen: Einerseits kann die Diskussion von Teilnehmenden mit unterschiedlichen Perspektiven völlig neue und unkonventionelle Ideen für die Entwicklung strategischer Ziele zum Vorschein bringen. Der offene Austausch kann aber andererseits auch dazu genutzt werden, bestehende strategische Ansätze zu verbessern und formulierte Ziele neu zu priorisieren (siehe Abb. 1).

WIE AN DER DUBLIN CITY UNIVERSITY EIN FESTIVAL FÜR DIE HOCHSCHULSTRATEGIE ENTSTAND

Genau diese Vorteile erhoffte sich auch der Präsident der DCU, MacCraith, von der Öffnung des Strategieprozesses an seiner Hochschule. Ziel war ein 5-Jahres-Plan (vgl. DCU, 2017a), in dem sich die Hochschulangehörigen wiederfinden und mit dessen Zielen sie sich identifizieren. Innerhalb Europas war MacCraith der Erste, der *Open Strategy* in den Hochschulkontext übertrug. Als Vorbild diente die University of Southern Australia. Bereits im Jahr 2013 hatte deren Leitungsebene damit begonnen, im Rahmen großangelegter Online-Brainstorming-Events Ideen für die strategische Weiterentwicklung der Hochschule zu sammeln. Angelehnt an diesen Ansatz, entwickelte die Dublin City University nun ein festivalartiges Veranstaltungskonzept zur gemeinsame Entwicklung der neuen Hochschulstrategie. Das Projekt wurde der Hochschulcommunity unter dem Titel *“DCU FUSE”* (eng.: *to fuse* = dt.: etwas verschmelzen oder vereinigen) im Winter 2017 vorgestellt (vgl. DCU, 2017b).

WAS FÜR DIE VORBEREITUNG NÖTIG WAR

Innerhalb von nur sechs Wochen stellte das elfköpfige Projektteam mit *“DCU FUSE”* ein Ereignis auf die Beine, das ei-

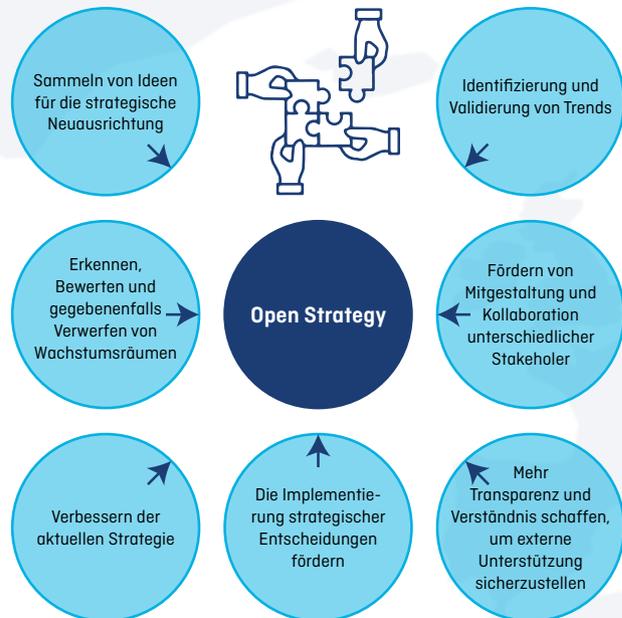


Abb. 1: Sieben Gründe, die Strategieentwicklung an Hochschulen zu öffnen (Stadler & von den Eichen, 2020).

nen umfassenden digitalen Open-Strategy-Prozess mit einem 24-stündigen Community-Event auf dem Campus verband. Ziel des Projekts war es, erste Zukunftsentwürfe für die strategische Entwicklung der Hochschule zur Diskussion zu stellen und gemeinsam fortzuentwickeln. Zehn Strategieguppen setzte MacCraith zur Vorbereitung des Prozesses ein. Diese beschäftigten sich mit unterschiedlichen strategisch relevanten Themenfeldern von Forschung und Entwicklung über studentische Lernerfahrung bis hin zu Aspekten von Nachhaltigkeit und Internationalisierung (siehe Abb. 2). Innerhalb der jeweiligen Themenfelder arbeiteten die Gruppen erste Ideen für den zukünftigen Strategieplan aus. Diese stellten sie im Zuge des *“DCU FUSE”*-Festivals im März 2017 vor und MacCraith lud alle Interessierten ein, die Vorschläge zu reflektieren und weitere Gedanken zu ergänzen.

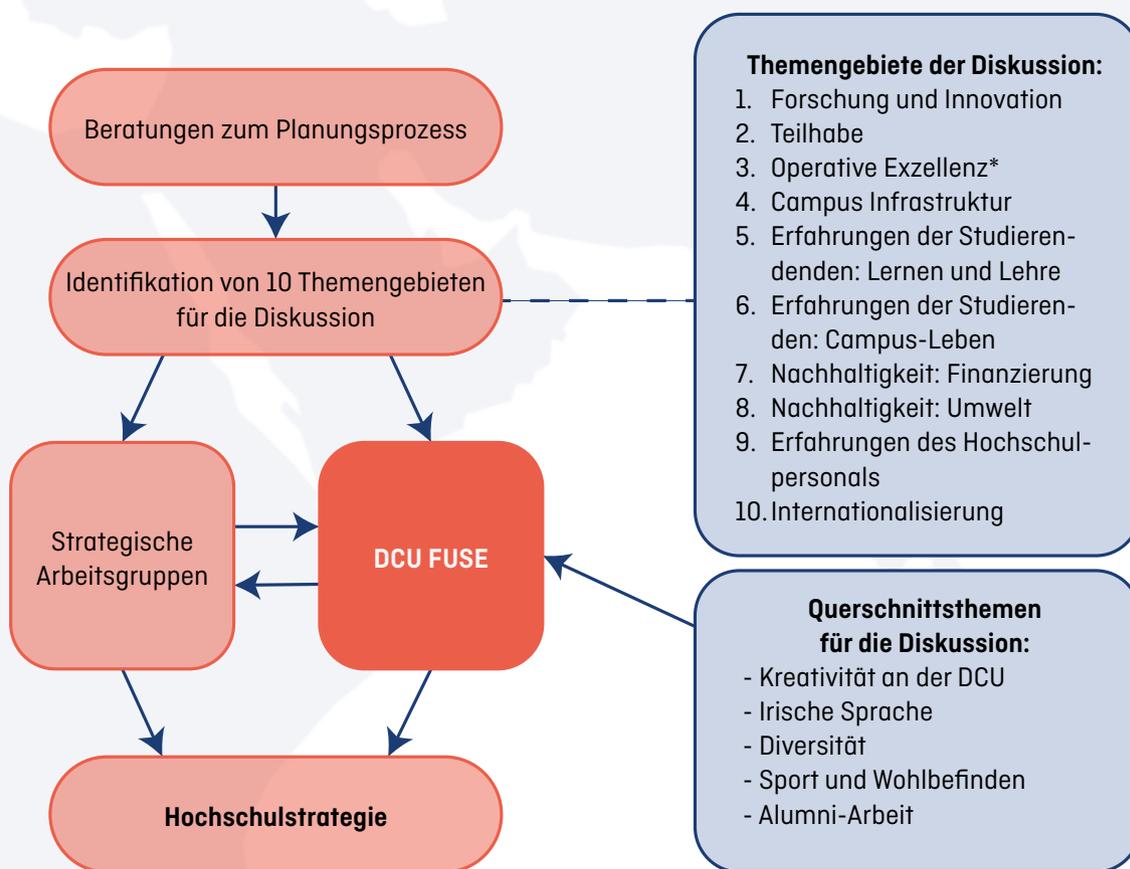
WIE DIE UMSETZUNG GELANG

“DCU FUSE” wurde am 30. März 2017 vom irischen Bildungsminister Richard Bruton auf dem Campus der Dublin City

University eröffnet. Knapp 1.100 Hochschulangehörige und außeruniversitäre Gäste aus 21 Ländern folgten der Einladung MacCraiths und nahmen an der Veranstaltung teil. 44 % der Teilnehmenden gehörten zur Gruppe des akademischen Personals, 38 % zur Gruppe der Studierenden und 8 % zur Gruppe der Alumni. Die restlichen 10 % der Teilnehmenden bestand aus externen Stakeholdern wie Vertreter:innen regional ansässiger Unternehmen und Politiker:innen.

Technisches Kernstück des Partizipationsprozesses war die digitale Plattform FUSE. Diese hatte das Centre for AI Driven Digital Content Technology (ADAPT)¹ eigens als Open

Source-Lösung für das Festival entwickelt. 24 Stunden lang diskutierten geladene Expert:innen in bis zu vier parallelen Sessions zu den durch die Strategiegruppen vorbereiteten Themenschwerpunkten rund um die Zukunft der Dublin City University. Die restlichen Teilnehmenden kamen über den Chat zu Wort. Neben dem Organisationsteam betreuten und moderierten mehr als 100 freiwillige Helfer:innen den digitalen Austausch. Diese waren auch für die Sammlung und Auswertung der Meinungen und Ideen zuständig, die die Teilnehmenden sowohl über die Plattform selbst als auch über die ergänzende App einreichen konnten. Mehr als 7.500 Posts und Beiträge kamen auf diese Weise zusammen.



*Operative Exzellenz (engl. Operational Excellence) ist ein Sammelbegriff für eine Reihe an Managementansätzen, wie z.B. das Lean Management. Diese zielen darauf ab die Produktionsprozesse in einer Organisation regelmäßig zu optimieren. Dabei stehen insbesondere die Effizienz und der Abgleich mit der Gesamtstrategie im Fokus (Friedli & Schuh, 2012, S. 139).

Abb. 2: Der Open-Strategy-Entwicklungsprozess der Dublin City University (DCU, 2017c, eigene Übersetzung).

„We had to purposefully choose to be brave in opening up the dialogue on our strategy.“

Aisling McKenna, Dublin City University

Unterstützt wurde der co-kreative Prozess durch verschiedenste Aktionen auf dem Campus, die der Aktion den anvisierten Festival-Charakter verliehen und unter anderem von Studierenden betreut wurden. So fand ein *Sleep Over* in der Hochschulbibliothek statt, es gab statusgruppenübergreifende Debattierstunden vor Ort und Live-Schaltungen des Campus TV mit Zwischenberichten aus den Diskussionsrunden. Zusätzlich wurden Expert:innen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zur Kommentierung und Einordnung des Diskussionsstands dazugeschaltet. Nach dem Event clusterte das Projektteam die entwickelten Ideen, vereinheitlichte Doppelungen, paraphrasierte wo nötig und führte die Beiträge nach Themenblöcken zusammen. Die herausgearbeiteten Kernaussagen und Prioritäten der Community stellte das Team der Hochschulleitung für die Ausarbeitung des neuen Strategieplans zur Verfügung.

WAS DER PARTIZIPATIONSPROZESS AN DER DUBLIN CITY UNIVERSITY BEWIRKTE

Auf das Ergebnis ist die Dublin City University bis heute stolz. Aus dem Open-Strategy-Prozess entstand ein strategischer 5-Jahres-Plan (vgl. DCU, 2017a), der übergeordnete Ziele mit messbaren Erfolgsindikatoren verband. Wie der Plan ohne die Beteiligung der Community am Ende ausgesehen hätte, darüber können wir nur spekulieren. Fest steht aber, dass "DCU FUSE" das Hochschulleben an der Dublin City University in besonderer Weise positiv beeinflusst hat: Es ist ein Gemeinschaftsgefühl entstanden, das es so vorher nicht gegeben hat. Wie die Organisator:innen das Projekt im Nachhinein bewerten und was sie Nachahmer:innen für die Umsetzung empfehlen, darüber sprechen Inken Rabbel und Tina Basner mit Aisling McKenna und Joris Vreeke von der Dublin City University.



Der irische Universitätspräsident Prof. Brian McCraith in Aktion für DCU FUSE.

3 Fragen zu DCU FUSE an die Dublin City University



HFD: *You were involved in the planning and implementation of DCU FUSE at Dublin City University. What were your personal highlights and what made the project successful?*

AISLING MCKENNA: *Having the opportunity to be involved in a 24-hour marathon of dialogue and debate with our stakeholders from around the globe was hugely exciting. The highlight for me was to be involved in creating a virtual town-square environment; DCU FUSE created the sense of being involved in a huge egalitarian conversation about the future of the University. One surprising element of the discussions was that it didn't just generate ideas for our institutional strategic plan, it also unearthed hundreds of "little ideas"- ideas that are perhaps not considered institutional strategic, that could support enhancement and progress in more incremental ways. These "little ideas" were just as important to capture and consider as part of this process.*

JORIS VREEKE: *My personal highlight was that there was a high-energy project group involved with a cross section of experts from the entire university. People whom I might not have met if it were not for their involvement with DCU FUSE. From a technological perspective another highlight is that the system did not collapse under heavy traffic.*

HFD: *You put lots of time and effort into preparing and organizing the event. Looking back over the last five years: Was it worthwhile? What remains?*

JORIS VREEKE: *The preparation of the event and the development of the platform was done within six weeks. From our side (ADAPT) we were aiming to create a system that was easily replicated for other events, which we have been able to do after DCU FUSE. We've run similar events with the Science Foundation Ireland (SFI), the Gaelic Athletic Association (GAA) and other university events in Ireland.*

IM GESPRÄCH MIT UNS:



Aisling McKenna ist Direktorin für Qualitätsförderung und institutionelle Forschung an der Dublin City University. Sie verantwortet die Koordination und Auswertung der zyklischen Qualitätsüberprüfungen und war Mitglied der Arbeitsgruppe, die das DCU-Fuse-Projekt 2017 entwickelt und umgesetzt hat.



Joris Vreeke leitet das Design & Innovation Lab bei ADAPT, einem Forschungszentrum für Menschzentrierte KI, das vom Trinity College Dublin und der Dublin City University betrieben wird. Mit seinem Team war er für die Entwicklung und Implementierung der technischen Plattform von DCU FUSE verantwortlich.

Our solution is highly flexible and easy to configure. Since DCU FUSE was our first iteration, there was a steep learning curve in relation to access, regulation, authentication, security and of course technology.

AISLING MCKENNA: *Organizing the first DCU FUSE took an enormous cross-institutional effort. For ADAPT, who developed the technology, that was in ensuring that the technology fitted the University's needs, but for the wider organising team, we spent considerable time thinking about the topics we wanted to explore, and planning how we were going to encourage stakeholders to participate. We have used the concept of DCU FUSE in other consultation activities, including consultation on the "Our DCU"-Initiative, which seeks to build community and connection among staff at DCU. These subsequent iterations of DCU FUSE were less intensive to prepare and implement, largely because contributors were familiar with the concept, and the University was confident in using the format as a useful consultation tool.*

HFD: *What advice do you have for university leaders who want to open their strategy development to their community?*

AISLING MCKENNA: *Early on, the project team discussed in detail a wide range of potential risks of engaging openly with a global audience in this way, and we had to purposefully choose to be brave in opening up the dialogue on our strategy in this way. I think this bravery was rewarded multiple times over, both in the ability for DCU FUSE to help the university develop and refine its strategic goals, but also in creating a sense that everyone involved had a stake in the future of the University. From a purely practical perspective, implementing DCU FUSE was a considerable cross-institutional project. In addition to the over 1,000 individual participants involved in the conversations, hosting DCU FUSE involved securing facilitators, session chairpersons, invited contributors, all who helped to keep the conversations flowing, and tease out the ideas and contributions of participants; that involved over 100 staff volunteers.*

JORIS VREEKE: *Don't reinvent the wheel, come talk to us.*

NEUGIERIG AUF OPEN STRATEGY?



Seien Sie mutig und probieren Sie es aus! Sie müssen nicht gleich mit der ganzen Hochschule beginnen. Starten Sie vielleicht mit einem ausgewählten Fachbereich und entwickeln Sie gemeinsame Ideen - zusammen mit Studierenden, Alumni, dem Mittelbau, Supportpersonal und Professor:innen. Erlaubt ist eigentlich alles: Wenn Sie mögen, laden Sie auch die Stadtgesellschaft ein oder Expert:innen aus Wirtschaft und der Politik. Was Sie dafür brauchen? Vor allem Mut, Organisationstalent und nicht zuletzt Vertrauen in die Crowd. Das Beispiel der Dublin City University zeigt: Es lohnt sich!

WEITERE INFORMATIONEN ZU DCU FUSE AUF DEM YOUTUBE-KANAL DER DUBLIN CITY UNIVERSITY



Promotionvideo zum DCU FUSE Online-Brainstorming Event 2017:

Infos und Demoversion zur Online-Plattform von DCU FUSE:



VERWEISE

¹ Das ADAPT Centre ist eine Einrichtung der irischen Wissenschaftsstiftung (Science Foundation Ireland) und wird vom Trinity College Dublin und der Dublin City University gemeinsam betrieben: www.adaptcentre.ie.

QUELLEN

Dublin City University (2017a): Talent, Discovery and Transformation. Strategic Plan 2017 – 2022. https://www.dcu.ie/sites/default/files/iss/pdfs/web_version_combined.pdf

Dublin City University (2017b): News at DCU. DCU crowdsourcing ideas for its future direction. Blogbeitrag vom 27.03.2017. <https://www.dcu.ie/news/news/2017/03/dcu-crowdsourcing-ideas-for-its-future-direction>

Dublin City University (2017c): DCU Fuse Heads Presentation 25-05-17. An Update on Participation and Outputs. Unveröffentlicht.

Dublin City University (2021): DCU ranks #1 in Ireland for its graduate employment rate. <https://www.dcu.ie/commsteam/news/2021/sep/dcu-ranks-1-ireland-its-graduate-employment-rate>

Friedli, T., Schuh, G. (2012): Wettbewerbsfähigkeit der Produktion an Hochlohnstandorten. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Stadler, C., Hautz, J., & von den Eichen, S. (2020): Open Strategy. The Inclusion of Crowds in Making Strategies, NIM Marketing Intelligence Review, 12 (1), 36-41. doi: <https://doi.org/10.2478/nimmir-2020-0006>. Deutsche Fassung: <https://www.nim.org/publikationen/gfk-marketing-intelligence-review/alle-ausgaben/crowd-innovation-hype-hilfe/crowdsourcing-strategieentwicklung>



TINA BASNER

ist seit 2021 beim HFD für das CHE Centrum für Hochschulentwicklung tätig. Sie betreut den Querschnittsbereich Internationales und beschäftigt sich mit Strategien für die Digitalisierung in Studium und Lehre. Darüber hinaus begleitet sie den Think- and Do-Tank zum Thema Digitale Teilhabe.



DR. INKEN RABEL

betreute beim HFD für die Hochschulrektorenkonferenz bis Juni 2022 u. a. das Querschnittsthema Internationalisierung. Inzwischen engagiert sich die promovierte Geographin bei der Deutschen Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall für die digitale Transformation der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

PEER GEFRAGT!

In die Peer-to-Peer-Strategieberatung zur Digitalisierung von Studium und Lehre des HFD werden Expert:innen, sogenannte „Peers“, eingebunden. Diese beraten die Hochschulen auf Augenhöhe. Wir fragen, was wir von ihnen lernen können.



PROF. DR. HERIBERT NACKEN

ist Professor für Ingenieurhydrologie und UNESCO-Lehrstuhl-Inhaber an der RWTH Aachen. Er ist Rektoratsbeauftragter für Blended Learning; in dieser Funktion hat er die Digitalisierungsstrategie der Universität maßgebend mitgestaltet.

strategie digital: Was haben Sie als Peer aus der Peer-to-Peer-Strategieberatung gelernt?

Heribert Nacken: Dass ein positiv tradierter Wettstreit um die Digitalisierung der Lehre zur weiteren Steigerung der Qualität der Lehre und eine vorbehaltlose Kommunikation der gemeinsamen Ziele, das A und O für den Erfolg sind.

strategie digital: Welcher Aspekt der Digitalisierung von Studium und Lehre wird aus Ihrer Sicht am meisten unterschätzt?

Heribert Nacken: Die zwingend notwendige Schaffung einer „Ermöglichungskultur“ an der eigenen Hochschule. Wir wissen alle, dass die Digitalisierung von Studium und Lehre eine gewisse Zeit braucht. Was oftmals nicht vollständig auf dem Schirm ist, ist die Tatsache, wie notwendig gute Serviceeinheiten dafür sind, die Dozierenden aktiv bei ihren Bestrebungen zu unterstützen. Und gute Serviceeinheiten kosten auch ihr Geld; in einer Ermöglichungskultur sind die Rektorate dafür zuständig, dass es dauerhaft qualitativ hochwertige Serviceeinheiten gibt. Dafür dürfen die Rektorate bzw. Präsidien dann auch gerne Zielkorridore für die zukünftige Weiterentwicklung der Lehre durch die Digitalisierung formulieren, die die Fakultäten dann mit ihren spezifischen Fachkulturen untersetzen und zum Leben bringen.

strategie digital: Was möchten Sie einer Hochschule mitgeben, die sich jetzt auf den Weg macht?

Heribert Nacken: Das ist vielleicht sehr trivial, aber die Hochschule sollte erreichbare Ziele definieren und anhand eines Stufenplans kommunizieren.

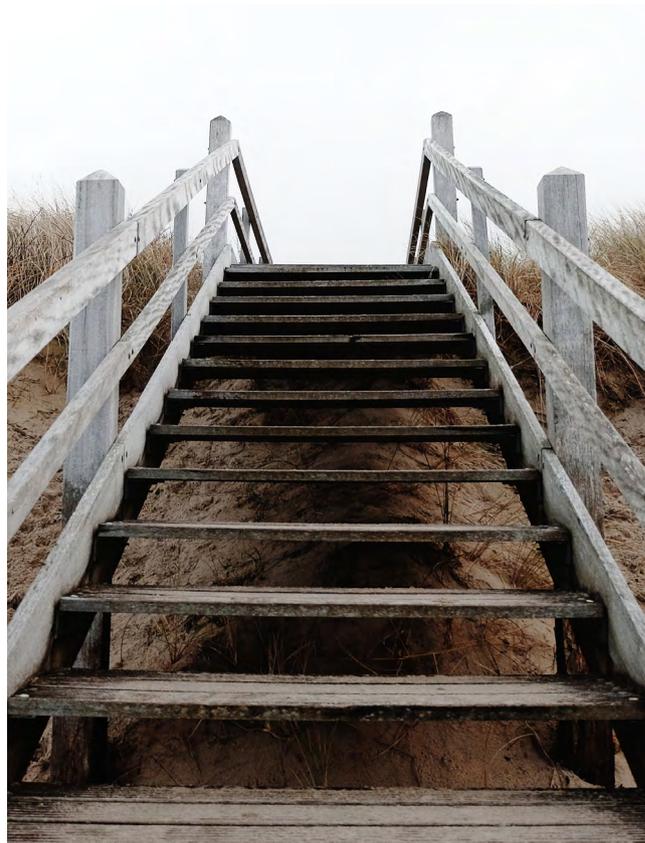
Bildlich gesprochen: die Hochschule macht sich auf eine Reise aus dem Tal auf einen Gipfel. Jedes Mitglied der Hochschule sollte wissen: dann und dann werden wir uns alle auf dem Gipfel treffen. Wie Sie da hingelangen, steht Ihnen frei: bauen Sie sich einen Lift, legen Sie angenehme Wanderpfade an, bohren Sie einen Tunnel unter den Gipfel und vor dort aus einen Aufzug; die Wahl liegt bei Ihnen. Die einzige Bedingung: gehen Sie los und probieren Sie die Möglichkeiten aus, die wir Ihnen an die Hand geben.

Der Weg für die Dozierenden muss klar erkennbar sein und es sollte eine Freude sein, sich auf diesen Weg zu machen.

strategie digital: Wann gelingen partizipative Prozesse an Hochschulen auf jeden Fall und wann scheitern sie unter Garantie?

Partizipative Prozesse gelingen, wenn sie im Gegenstrom ablaufen. Das bedeutet, dass es auf der einen Seite eine Instanz an der Hochschule gibt, die angestrebte Ziele formuliert, Leitplanken für den Entwicklungsprozess setzt, die weit genug sind, um fachspezifische Anforderungen zu berücksichtigen, die aber auch nicht in der Belanglosigkeit enden und die notwendigen Servicestrukturen für den Prozess dauerhaft alimentiert und den Prozess insgesamt vorantreibt. Auf der anderen Seite stehen die Fachbereiche oder Fakultäten, die den ganzen Prozess mit ihren fachspezifischen Kulturen strukturieren, denn Lehr- und Lernkulturen können nie von oben aufoktroziert werden, sondern müssen – in teilweise schwierigen Auseinandersetzungen – immer von den Fächern ausgehandelt werden. Die erste Instanz kann ein Rektorat bzw. Präsidium oder eine gesonderte Arbeitsgruppe innerhalb der Hochschule sein, die das notwendige Mandat für die Prozesssteuerung erhält. Wichtig bei dem Prozess ist vor allem, dass eindeutig kommuniziert wird, wer für was zuständig ist.

Scheitern wird das Projekt mit nahezu 100-prozentiger Sicherheit, wenn nicht anerkannt wird, dass es unterschiedliche Lehr- und Lernkulturen in einer Hochschule gibt, die es zu fördern gilt. D.h. wenn es an Service mangelt, wenn man Partizipation mit Top-Down-Ansätzen verwechselt, keine Zuständigkeiten definiert oder diese nicht konsequent umsetzt und wenn man keinen langen Atem mitbringt; denn für das Aushandeln im Rahmen der zuvor genannten „Ermöglichungskultur“ braucht es Zeit. [sam]



Die Wege zum Gipfel sollen frei sein und Möglichkeiten, um dort hinzugelangen, bereitgestellt werden.

PROF. DR. HERIBERT NACKEN ALS PEER

Ein Peer der ersten Stunde! Bereits vier Mal war Heribert Nacken als Peer in die P2P-Strategieberatung eingebunden: an der Hochschule Bochum, an der Universität Konstanz, an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg sowie an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Dabei brachte er insbesondere seine Erfahrungen zum Thema Ermöglichungskultur ein.

Informationen zum Konzept und dem Ablauf der P2P-Strategieberatung finden Sie hier:





DREI FRAGEN ZUR DIGITALISIERUNG IN STUDIUM UND LEHRE

AN PROF. DR. CAROLIN SUTTER, SRH HOCHSCHULE HEIDELBERG

Der Campus der SRH Hochschule Heidelberg.

Wie kann die Digitalisierung in Studium und Lehre an Hochschulen realisiert werden? Vertreter:innen von Hochschulen, die die P2P-Strategieberatung des Hochschulforums Digitalisierung durchlaufen haben, berichten von ihren Erfahrungen zu Strategieprozessen im digitalen Zeitalter.

strategie digital: Was haben Sie aus der Peer-to-Peer-Strategieberatung gelernt?

Carolin Sutter: Die SRH Hochschule Heidelberg ist 2019 mit folgenden Ansätzen in die Peer-to-Peer-Strategieberatung gegangen: Im Vordergrund stand die Entwicklung einer Kompetenz 4.0 zur Vorbereitung unserer Studierenden auf eine sich ändernde Arbeitswelt und die dafür notwendige Ausstattung mit Future Skills im Sinne digitaler Grundkompetenzen. Basis hierfür war das bereits vor der Peer-to-Peer-Strategieberatung initiierte Projekt „DigiMindKomp“, in welchem wir das Thema

„Grundhaltung“ als unserer Ansicht für das Gelingen der digitalen Transformation wesentlichen Parameter aufgegriffen haben. Um mit den Möglichkeiten der Digitalisierung nutzbringend umzugehen, neuen Möglichkeiten und Veränderungen offen und neugierig zu begegnen und diese als Chance zu begreifen, ist ein entsprechendes Mindset erforderlich – und zwar bei allen Statusgruppen der Hochschule. Damit verbunden sind notwendigerweise innovative und digital unterstützende Lehr-, Lern- und Prüfungsformate, die den Erwerb digitaler Schlüsselkompetenzen fördern und begleiten.

Die Peer-to-Peer-Strategieberatung hat uns auf unserem Weg bestätigt und gleichzeitig geholfen, den begonnenen Prozess zu reflektieren, unsere Herangehensweise zu justieren und zu konkretisieren. Erkenntnisreich war für uns u. a. die Empfehlung, im Change-Prozess vor allem auch die Unternehmenskultur und die mit der digitalen Transformation zwangsläufig einhergehende Kulturveränderung stärker im Blick zu haben und z. B. unseren Lehrenden durch die Einräumung von Experimentierfeldern Raum zu geben, Neues zu erproben und selbst zu lernen.

Dann kam der erste Lockdown und die Digitalisierung hat sich im Zeitraffer vollzogen. Die hochschulweite Umstellung auf digitale Lehr-/Lernformate lief aufgrund unserer Vorarbeiten und der Empfehlungen seitens der Peers reibungslos. Wir konnten unseren Lehrenden direkt einen inhaltlich-strukturellen Support und einen Methodenkoffer zur Verfügung stellen und sie bei der Umstellung auf digitale Formate sehr gut unterstützen und begleiten.

strategie digital: Wenn Sie den Strategieprozess für die Digitalisierung in Studium und Lehre heute noch einmal anstoßen würden, was würden Sie anders machen?

Carolin Sutter: Im Digitalisierungsprozess Studium und Lehre waren aus damaliger Sicht der Top-Down-Ansatz und die Einbindung der Statusgruppen über unsere Gremien der richtige Weg. Wir sind damit allerdings an Grenzen gestoßen, da uns die Kommunikation in der Fläche nicht gut genug gelungen ist und wir nicht alle erreicht haben.

Aus heutiger Sicht und mit den Learnings aus der Peer-to-Peer-Beratung würden wir den Prozess von Anfang an partizipativer gestalten und die Studierenden und Mitarbeitenden viel konsequenter beteiligen, so wie wir es auch derzeit tun.

Durch die "Ad-hoc-Digitalisierung" in der Pandemie sind wir natürlich inzwischen auch in den Köpfen weiter. Denn wir haben bewiesen, dass der Einsatz digital unterstützender Lehr-/Lernformate sehr gut funktioniert. Allen ist bewusst, dass diese zukünftig nicht mehr wegzudenken sein werden und dass es sich bei der Einbindung digitaler Formate ebenso wie bei der Beschäftigung mit der Frage, über welche Skills unsere Studierenden verfügen sollten, um ein absolutes Muss handelt, um zukunftsfähig zu bleiben.

STRATEGISCHE ZIELE FÜR DIE DIGITALISIERUNG IN STUDIUM UND LEHRE AN DER SRH HOCHSCHULE HEIDELBERG, P2P-BERATUNG 2019-20

- (1) Entwicklung einer Kompetenz 4.0
- (2) Weiterentwicklung innovativer Lehr-, Lern- & Prüfungsszenarien

Um den Faden nicht abreißen zu lassen, das Erreichte zu verstetigen und auf eine weitere Stufe zu bringen, haben wir zwischenzeitlich verschiedene partizipative Formate – wie Think Tanks und Zukunftswerkstätten – fest im Hochschulalltag etabliert. Die Ergebnisse der einzelnen Runden werden kontinuierlich in den Prozess eingespeist.

Hierbei spielen unsere Studierenden als Adressat:innen und mit der ihnen eigenen Expertise eine zentrale Rolle. Eine besondere Bereicherung sind unsere *Student Digital Transformation Agents*, die wir im Nachgang zur Peer-to-Peer-Beratung gemeinsam mit dem Hochschulforum Digitalisierung im Rahmen eines Pilotprojekts auf strategischer Ebene eingesetzt haben. Die SDTAs steuern die Kommunikation in die Studierendenschaft und koppeln die studentischen Themen in die Hochschulöffentlichkeit zurück.



Die Teilnehmer:innen der P2P-Beratung an der SRH Hochschule Heidelberg.

strategie digital: Welches Thema treibt Sie derzeit um?

Carolin Sutter: Aktuell sind wir dabei, den Digitalisierungsprozess Studium und Lehre zu konsolidieren und diesen mit unserer Future Skills-Initiative, die wir gemeinsam mit allen SRH- Hochschulen ausrollen, zusammenzuführen. Digitale Grundkompetenzen sind bekanntermaßen nur ein Teil der Zukunftskompetenzen, die notwendig sind, um in einer agilen (Arbeits-)Welt zu bestehen. Zunehmend wichtig werden daneben die vom Stifterverband so bezeichneten transformativen Kompetenzen, die wir für uns sehr genau ausdifferenziert haben. Derzeit arbeiten wir zusammen mit unseren Studierenden an einem Projekt, um Future

Skills in die Curricula zu bringen und sichtbar zu machen. Dabei wird es keine *One-Size-fits-all*-Lösung geben können. Wir werden sehr differenziert schauen müssen, welche Fertigkeiten für alle unsere Studierenden von Relevanz sein werden und welche wir dagegen studiengangspezifisch in den Fokus nehmen müssen. Unsere Zukunftswerkstätten haben dafür bereits erste Ansatzpunkte identifiziert. Hier setzen wir an und lassen dabei die bisherigen Erfahrungen und Erkenntnisse einfließen. Um möglichst viele auf dem weiteren Weg mitzunehmen, machen wir Arbeitsergebnisse sichtbar und gestalten den Prozess weiterhin sehr partizipativ und offen. [sam]

Studierende auf dem Campus der SRH Hochschule Heidelberg.





PROF. DR. CAROLIN SUTTER

ist Professorin für Wirtschaftsrecht an der SRH Hochschule Heidelberg. Als Prorektorin für Studium und Weiterbildung hat sie von 2016 bis 2020 den Strategieprozess Digitalisierung von Studium und Lehre und die Peer-to-Peer-Beratung verantwortet. Seit 2020 leitet sie die SRH Akademie für Hochschullehre, die den Digitalisierungsprozess weiter vorantreibt.



COMMUNITY-BEITRÄGE

PARTIZIPATIONSPROZESSE AN HOCHSCHULEN

Wir haben Sie, unsere Leser:innen, im Rahmen eines Community-Calls gebeten, uns von Ihren Erfahrungen und Beispielen zu Partizipationsprozessen an Ihrer Hochschule zu berichten. Zahlreiche Beiträge haben uns erreicht. **Vielen Dank** allen Autor:innen für dieses Engagement und die spannenden Einblicke in Ihre Hochschulpraxis. Die hier veröffentlichten Beiträge zielen 1) auf die Partizipation Studierender, 2) die zeitgleiche Einbindung mehrerer Akteursgruppen und 3) Partizipationsmöglichkeiten in Kooperationen bzw. Verbänden ab.

FOKUS 1: PARTIZIPATION STUDIERENDER

Wie echte Studierendenpartizipation funktionieren kann – studentische Erfahrungen aus Göttingen

An der Universität Göttingen gibt es verschiedene Formate zur Beteiligung Studierender an der Strategie- und Projektentwicklung. Im fast wöchentlich stattfindendem Jour Fixe von Hochschulleitung und Studierendenvertreter:innen werden Entscheidungen im direkten Austausch besprochen. Die virtuelle AG „Studium und Lehre“ ermöglicht den gleichberechtigten Austausch zwischen Hochschulleitung, Studiendekanaten und Studierendenvertretung. Dort werden zusammen mit der Verwaltung strategische und praktische Fragen direkt bearbeitet. Der Think Tank „Digitalisierung in Studium und Lehre“ war ein partizipativer Workshop, bei dem einmal im Semester Vertreter:innen der Statusgruppen mit Kreativtechniken an der Weiterentwicklung des Lehrens und Lernens arbeiteten. Zusätzlich gibt es offene Veranstaltungen, bei denen sich Studierende zu ausgewählten Themen einbringen. Ein Beispiel ist die hochschulöffentliche Online-Diskussion über die Transferstrategie der Universität. Damit Studierendenpartizipation gelingen kann, muss die Hochschule aufsuchende Beteiligungsverfahren entwickeln und zeigen, was studentische Ideen tatsächlich bewirken. Außerdem sollte die Diversität der Studierendenschaft bedacht werden. Darum müssen unterschiedliche Formate angeboten werden. Studierende wollen sich mit ihrer Perspektive einbringen – und es steht ihnen als größte Gruppe in einer demokratischen Hochschulgemeinschaft auch zu!

Autor:innen: René Rahrt, Pippa Schneider, Hannah Bornemann und John Brüne

Ansprechperson: René Rahrt (rrahrt@gwdg.de)

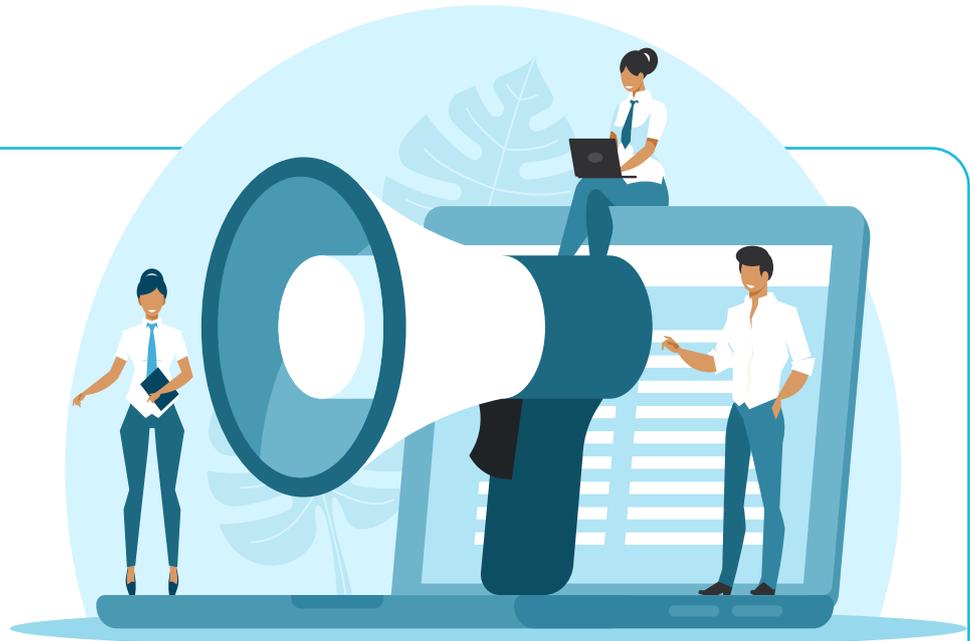
#PartiWoche – Partizipative Gestaltung des Campus der Zukunft

Welche Ideen haben Studierende zur Gestaltung des Campus der Zukunft? Diese Frage bildete den Ausgangspunkt für die erste „Woche der Partizipation“ (#PartiWoche) an der Hochschule München (HM) Anfang Mai 2022. „Wir

haben uns mit der #PartiWoche das Ziel gesetzt, neue Beteiligungsräume an der HM zu öffnen“, berichten Melissa Alver, Hannah Hoffmann und Lucie Spannagl. Die Studentinnen arbeiten als Student Digital Officers im NEO.Hub der HM und haben die Woche mit Unterstützung von Hochschulmitarbeiter:innen der Third Mission auf die Beine gestellt. Der Vizepräsident für Lehre der HM, Prof. Dr. Klaus Kreulich, lud zum Ateliergespräch ein, um sich mit Studierenden zum zukünftigen Lehren und Lernen auszutauschen. In einer Zukunftswerkstatt entwickelten Studierende Ideen zum neuen Zusammenspiel aus Online- und Präsenzlehre. Die Fachschaften boten ein buntes Rahmenprogramm, um das Campusleben und das fakultätsübergreifende, soziale Miteinander zu stärken. Das Bedürfnis der Studierenden, das Hochschulleben gemeinsam zu feiern, war hoch. Die Bereitschaft, an den Workshops zur Gestaltung des Campus der Zukunft teilzunehmen, war gering. Letzteres zählt, neben den positiven Erlebnissen aller Beteiligten, zu den Rückschlägen im Beteiligungsprozess. Party mit Y ja und Parti mit I nein – drückt das die Motivation der Studierenden aus? Ganz so einfach wird man es sich in der Analyse nicht machen dürfen. Vielmehr sollte zugestanden werden, dass sich neue Angebote – trotz der Nutzung aller verfügbaren Werbekanäle – erst einmal herumsprechen müssen. Zudem muss Vertrauen unter den Studierenden aufgebaut werden, dass eine Beteiligung die Hochschule voranbringt, auch wenn sie sich nicht direkt im eigenen Studienalltag spürbar verändert. Von den vielen Ideen, die während der #PartiWoche entwickelt und eingebracht wurden, fließen jetzt einige direkt in die Ausarbeitung einer neuen HM-Lehrstrategie ein. Die neuen Beteiligungsräume an der HM bleiben geöffnet. Doch das Team des Projekts „NEO – Campus der Zukunft“ will sie künftig in den hybriden Campus integrieren. Die Flure zwischen den Seminarräumen, die Mensa, Instagram, Mozilla Hubs: An all diesen Orten können die Studierenden der HM künftig ihren Campus beim NExpressO spontan und ohne Anmeldung mitgestalten.

Autorinnen: Sara Koss, Anna Moraß und Ceyda Taghanli

Ansprechperson: Sara Koss (sara.koss@hm.edu)



FOKUS 2: PARTIZIPATION VERSCHIEDENER AKTEURSGRUPPEN

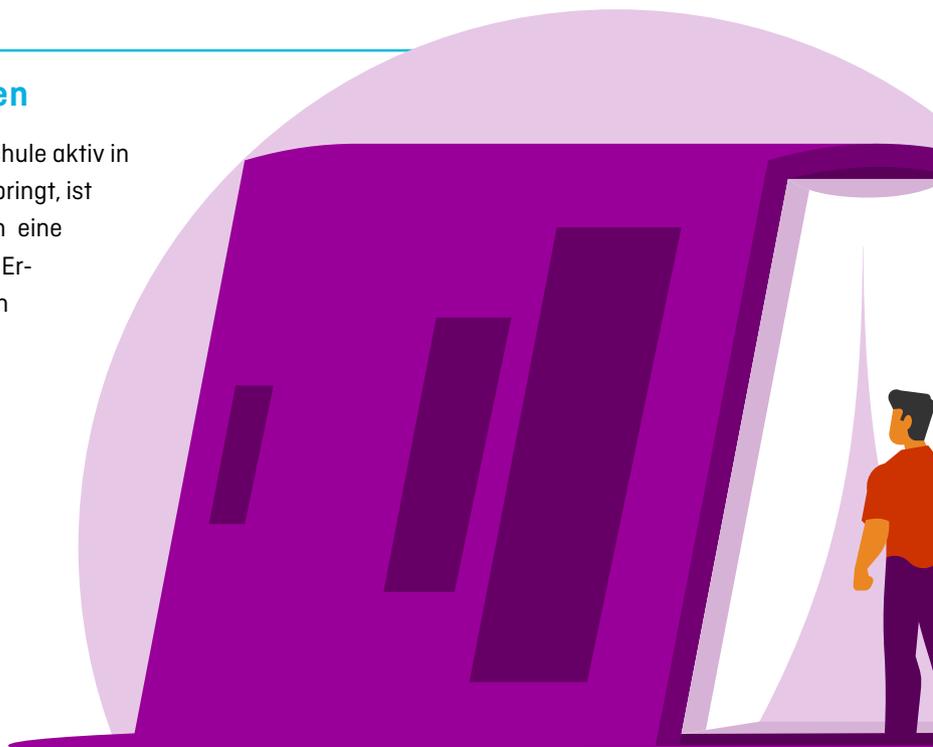
Partizipation durch Losverfahren

Die Gruppe derjenigen, die sich an einer Hochschule aktiv in Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse einbringt, ist klein und somit werden Diskurse stark durch eine kleine und homogene Gruppe mitbestimmt. Im Ergebnis ist die Sicht der Teilnehmenden dadurch selten repräsentativ und wird der Diversität an der Hochschule nicht gerecht. An der Hochschule Ruhr West haben wir aus diesem Grund bei der Entwicklung einer Zukunftsvision für Lehre und Lernen das Konzept der Bürgerräte zum Vorbild genommen: Wir haben auf Workshops mit gelosten Teilnehmer:innen gesetzt. Im Ergebnis sind nicht nur vielfältige Zukunftsbilder entstanden, sondern die Teilnehmenden haben auch ganz neue Perspektiven auf Lehre und Lernen erhalten. Der losbasierte Beteiligungsprozess wurde darauf ausgelegt, 100 Hochschulangehörige für eine aktive Mitarbeit zu gewinnen.

Zunächst wurde eine Workshopreihe mit zehn Terminen konzipiert, an denen jeweils fünf Studierende und fünf Lehrende (Professor:innen, akademische Mitarbeiter:innen und Tutor:innen) teilnahmen. Per Zufallsauswahl wurden die Kandidat:innen ausgelost und anschließend persönlich vom Vizepräsidenten eingeladen. Um die anvisierte Teilnehmendenzahl zu erreichen, wurden je Workshop zunächst je 10 Lehrende und 10 Studierende ausgelost; im Falle der Studierenden war eine zweite Losrunde notwendig, da im ersten Durchgang nicht die anvisierte Anzahl an Zusagen erreicht werden konnte. Begleitet durch eine Moderation entwickelten die Teilnehmenden Zukunftsbilder für unsere Lehre der Zukunft. In einer zweiten Workshopreihe, an der neben den ausgelosten Personen auch Lehr/Lern-Expert:innen aus der Hochschulbelegschaft teilnahmen, wurden die erarbeiteten Zukunftsbilder ausgearbeitet und per Graphic Recording visualisiert. Im Rahmen einer Abschlussveranstaltung wurden der Beteiligungsprozess und die Ergebnisse der Hochschulöffentlichkeit und -leitung vorgestellt und diskutiert. Die Rückmeldungen der Teilnehmenden zum Prozess und Format der Beteiligung war ausgesprochen positiv. Als besonders gewinnbringend wurde der offene Austausch auf Augenhöhe zwischen unterschiedlichen Statusgruppen und Hierarchieebenen genannt. Viele Studierende betonten, sie hätten bei einem allgemeinen Aufruf zur Teilnahme vermutlich nicht reagiert. Die Aspekte des "Gewinnens" in der Losung sowie die persönliche Ansprache durch das Präsidium hätten den Ausschlag für die Teilnahme gegeben. Die Hochschulleitung plant nun, systematisch losbasierte Beteiligungsverfahren zu initiieren und bei der Weiterentwicklung zentraler Hochschulthemen auf den Input geloster Gruppen zu setzen.

Autorin: Ines Müller-Vogt und Dr. Johannes Kopper

Ansprechperson: Dr. Johannes Kopper (johannes.kopper@hs-ruhrwest.de)



Der Campus als Reallabor – Partizipative Lernraumentwicklung der HAW Hamburg

An der HAW Hamburg fungiert der Campus als Reallabor (living lab) und (hybride) Lernraumentwicklung ist Treiber und Baustein für den Campus der Zukunft. Grundlagen sind die vorliegende Digitalisierungs- und Lernraumstrategie sowie das Leitbild für Bildung, Studium und Lehre. „Lernraumentwicklung ist integraler Bestandteil der strategischen Ausrichtung der Fakultät Wirtschaft und Soziales“, betont die Dekanin Prof. Dr. Ute Lohrentz. Bereits im Oktober 2020 wurde eine „AG Raum und Didaktik“, offen für alle Mitglieder der Fakultät, gestartet, um die internen Entwicklungen partizipativ zu gestalten. Damit wurde folglich der Beginn eines internen „Netzwerks“ zur Campus- und Lernraumentwicklung markiert. Im Wintersemester 2021/22 wurde in Zusammenarbeit der „AG Raum und Didaktik“ und dem Digitalisierungsprojekt „Hybride Lernräume“ das Konzept eines Experimentierraums erarbeitet. Dieser ermöglicht und unterstützt als offene, flexible Fläche selbstständiges Lernen der Studierenden im Kontext von Lehre und Mediennutzung. Spezifische Lernraumdynamiken waren die systematische Beteiligung von Studierenden, die Bereitschaft zu einem kontinuierlichen und lebendigen Diskurs sowie die Intensivierung der Zusammenarbeit der Hochschulakteur:innen. Dieser kurze Einblick skizziert, wie die Verknüpfung der strategisch-konzeptionellen Ebene mit der Umsetzungsebene erreicht werden kann.

Autorinnen: Katrin Schillinger, Prof. Christine Gläser und Prof. Dr. Ute Lohrentz
Ansprechperson: Katrin Schillinger (katrin.schillinger@haw-hamburg.de)



Partizipationsprozess „Digitalisierung im Kontext von Lehren und Lernen“

Zu dem Partizipationsprozess zur Erstellung des „Leitbilds Lehren und Lernen“ (LBLL) an der CAU Kiel sind universitätsweit Studierende, Lehrende und Mitarbeitende aus Technik und Verwaltung aller Fakultäten und Einrichtungen eingeladen. Die Auftaktveranstaltung fand mit 94 Beteiligten online statt, angeleitet von der Projektkoordinatorin und einem Moderationsteam. Bei dieser Veranstaltung erarbeiteten moderierte Kleingruppen in Breakout-Räumen, durch gemeinsames Brainstorming auf dem Conceptboard und einem World Café-Angebot die Themen für den weiteren Prozess gemeinsam. Die auf dieser Basis gebildeten zehn Fokusgruppen stehen wiederum allen Mitgliedern der CAU Kiel offen. In ihnen arbeiten über 100 Personen vier Monate lang online mit geschulten Moderator:innen an von der Projektkoordinatorin bereitgestellten Arbeitsaufträgen zur Erstellung des LBLL. Die Ergebnissicherung erfolgt hauptsächlich via Conceptboard, was unterschiedliche visuell gestützte Fragestellungen sowie synchrones und asynchrones Zusammenarbeiten in den Gruppen und Zeit für individuelle Reflexion ermöglicht. Die Schreibgruppe erarbeitet anschließend kollaborativ den ersten Entwurf des LBLL in einem OpenOffice-Dokument, zu dem alle bisherigen Teilnehmer:innen per Online-Fragebogen Rückmeldung geben können.

Autorin und Ansprechperson: Dr. Kerstin Stiewe (kstiewe@uv.uni-kiel.de)



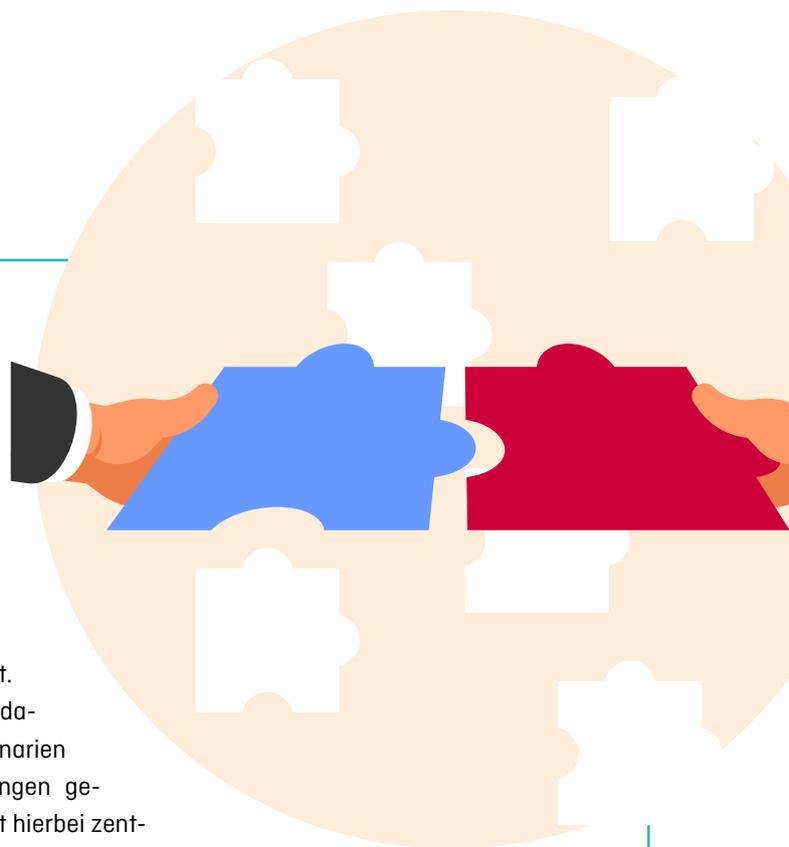
FOKUS 3: PARTIZIPATION INNERHALB VON KOOPERATIONEN UND VERBÜNDEN

Digitale Prüfungen partizipativ und inklusiv gestalten

Wie können verschiedene Stakeholder in die Digitalisierung von Prüfungen eingebunden werden? Nach pandemiebedingtem Emergency Remote Assessment richtet sich der Fokus auf die Realisierung nachhaltiger Mehrwerte. Immer mehr setzt sich die Überzeugung durch, dass Studierende von Mobilität und Flexibilität, Kompetenzorientierung und Lernendenzentrierung profitieren können. Lehrende werden durch optimierte Prüfungsworkflows entlastet. An Hochschulen im DACH-Raum und darüber hinaus werden daher z.Zt. Prüfungsumgebungen entwickelt, didaktische Szenarien konzipiert und rechtlich-organisatorische Rahmenbedingungen gestaltet. Die Frage nach Teilhabe und Chancengerechtigkeit ist hierbei zentral. Digitalisierung kann Zugangshürden abbauen und Prüfungen fairer gestalten.

Doch wie die Potentiale nutzen, ohne neue Barrieren zu errichten? Ein Schlüssel ist der partizipative Einbezug von Bedarfen unterschiedlicher Stakeholder in die Entwicklung digitaler Prüfungen. Die "Partnerschaft für innovative E-Prüfungen (PePP)" erprobt, wie die Integration relevanter Erfahrungen und Expertisen gelingen kann. Im von der Stiftung Innovation in der Hochschullehre geförderten Verbundprojekt der baden-württembergischen Universitäten begleitet ein Soundingboard die Entwicklung technischer Systeme und didaktischer Szenarien. Lehrende, Studierende, Prüfungsausschussvorsitzende, Beauftragte für Studierende mit Behinderung und weitere Akteure bringen ihre Perspektiven ein. Über das Hochschulnetzwerk Digitalisierung der Lehre Baden-Württemberg (HND-BW) werden Interessierte vernetzt und der hochschulübergreifende Austausch über Bedarfe unterschiedlicher Nutzer:innen moderiert. Die Ergebnisse gehen direkt in die Weiterentwicklung digitaler Prüfungen ein. An Entwickler:innen technischer Systeme und didaktischer Konzepte spricht das Soundingboard Empfehlungen aus. Auf institutioneller Ebene erhalten die Prorektor:innen / Vizepräsident:innen für Lehre der beteiligten Universitäten regelmäßig Berichte. Vom Soundingboard formulierte Anforderungen und Handlungsbedarfe werden von Anfang an bei der Entwicklung technischer Systeme und didaktischer Prüfungsszenarien berücksichtigt. Das Ergebnis: ein besseres wechselseitiges Verständnis unterschiedlicher Perspektiven, mehr Teilhabe und qualitativ hochwertigere digitale Prüfungen für alle! Für die Mitwirkung im Soundingboard stehen aktuell keine Mittel als Aufwandsentschädigung zur Verfügung. Die Herausforderung bleibt, intrinsische Motivation angemessen zu honorieren und Anreize für das partizipative Engagement zu setzen.

Autor und Ansprechperson: Dr. Matthias Bandtel (matthias.bandtel@kit.edu)



Hochschulübergreifende Partizipation bei der Entwicklung einer eTutor:innen-Qualifizierung

Hintergrund des partizipativen Prozesses war die Idee, das bestehende Konzept einer eTutor:innen-Qualifizierung von einer auf zehn Hochschulen in Thüringen auszuweiten. Eine Skalierung war aufgrund divergierender Anforderungen und unterschiedlicher Rahmenbedingungen nicht 1:1 möglich. Für den Prozess bedurfte es der Einbeziehung vieler Personen, breiter Diskussionen und substanzieller, inhaltlicher Beiträge. Die Beteiligung erhöhte die Komplexität, resultierte in grundsätzlichen Fragen und in zunächst divergierenden Lösungsansätzen. Das machte eine enge Prozessbegleitung und eine zielorientierte Moderation notwendig. Gleichzeitig bereicherte die Partizipation um neue Perspektiven und weitete den Blick auf eine zukünftige Lösung. Dies gelang durch die Beteiligung verschiedener Statusgruppen für inhaltliche, strukturell-organisatorische und strategische Fragen und für die Wahrung einer hochschulübergreifenden Lösung. Neben der Diskussion in Expert:innenrunden trug die gemeinsame, in kleinen Teams durchgeführte Umsetzung zur Akzeptanz und Passgenauigkeit bei. Im Ergebnis entstand eine gemeinsame Qualifizierung, die sich durch Flexibilität und Modularisierung für alle Hochschulen eignet. Von besonderer strategischer Relevanz waren die Integration in hochschulische Angebotsportfolios und Weiterentwicklungen dieses Konzepts für Lehrende. An dieser Stelle war die Entwicklung von Szenarien zur Einbindung in die Hochschulen hilfreich.



Autor und Ansprechperson: Sebastian Metag (sebastian.metag@uni-weimar.de)

ORCA.nrw: Strategische Ansätze zur Entwicklung von OER-Policies an Hochschulen in NRW

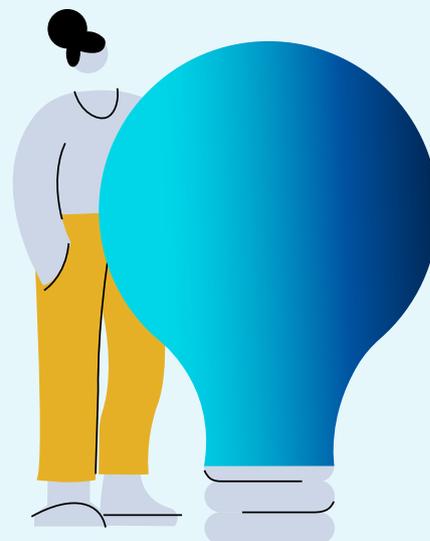
Der Open Resources Campus NRW (ORCA.nrw) ist ein hochschulübergreifendes Landesportal für Open Educational Resources (OER). Unsere Hochschulen verabschiedeten jüngst OER-Policies zur Förderung offener Bildungsmaterialien. Sie nutzten unterschiedliche Partizipationsstrategien: Gremienorientierte Prozesse beziehen Lehrende und Studierende, Serviceeinrichtungen sowie den Senat ein. Sie können eine hohe Aufmerksamkeit schaffen, viele Themen erschließen und die Akzeptanz steigern, sind aber zeit- und ressourcenaufwendig. In personenbezogenen Prozessen wird die Policy von einer Organisationseinheit mit Feedback ausgewählter OER-Expert:innen entwickelt und von der Hochschulleitung verabschiedet. Dies kann in kürzerer Zeit zu kohärenteren Dokumenten führen, aber die thematische Breite und die hochschulweite Aufmerksamkeit reduzieren. Die Wahl der Strategie, der Gremien und Personen hängt stark von der Hochschulstruktur, der Organisationskultur sowie den Zielen ab. Unsere Beteiligung als Mitarbeitende des Netzwerks Landesportal ORCA.nrw hatte zudem einen hochschulübergreifenden Effekt. Der netzwerkinterne Erfahrungsaustausch zu Partizipationsstrategien, existierenden Policies, Textbausteinen sowie Best-Practice-Tipps lieferte wichtige Impulse. Dies verdeutlicht: Offenheit zwischen den Hochschulen fördert konkrete Prozesse und dient der strategischen Entwicklung von Hochschulen.

Autor:innen: Alexander Kobusch und Linda Halm (FH Bielefeld), Dr. Sina Nitzsche (FH Dortmund), Dr. Elisabeth Scherer (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf), Sarah Görlich (Ruhr-Universität Bochum), Irina Hörmann (Hochschule Niederrhein), Dr. Julia Liebscher & Laura Schaffeld (Universität Duisburg-Essen)
 Ansprechperson: Alexander Kobusch (alexander.kobusch@fh-bielefeld.de)



HFD AKTUELL

STUDIERENDE ALS GESTALTUNGSPARTNER:INNEN FÜR ZUKUNFTSFÄHIGE HOCHSCHULEN



Für das HFD ist die Stärkung von Studierendenbeteiligung und die Zusammenarbeit mit Studierenden auf Augenhöhe seit Beginn an ein Grundpfeiler seiner Arbeit. HFD-Digital-ChangeMaker und Student René Rahrt sowie HFD-Programmmanagerin Yasmin Djabarian erklären, wie Kollaborationsmodelle aussehen können.

VON YASMIN DJABARIAN UND RENÉ RAHRT

Studierende gestalten Hochschulen als Lernorte, Lebenswelten und Treiber für gesellschaftliche Entwicklungen wesentlich mit. Auf Hochschul-, Bundes- sowie internationaler Ebene engagieren sie sich u. a. vielfältig im Rahmen von Studierendenvertretungen, Gremienarbeit und studentischen Initiativen. An

einige Stellen zeigt sich bereits, wie Studierende auch in digitalen Transformationsprozessen als Partner:innen und Change Agents wirken und zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Hochschulen beitragen können: z. B. als studentische Vizepräsident:innen, in DigitalChangeMaker-Lokalgruppen oder als *Co-Creation Officers* an der University of Warwick. Das enorme Innovations- und Gestaltungspotenzial von Studierenden wird von Hochschulen bislang allerdings nicht ausgeschöpft.

FEHLENDE ODER UNBEKANNTE PARTIZIPATIONSMÖGLICHKEITEN

Eine wirkungsvolle und nachhaltige Studierendenbeteiligung ist nicht selbstverständlich und muss aktiv ermöglicht werden. Das verdeutlicht eine

Studierendenbefragung der studentischen DigitalChangeMaker-Initiative im Hochschulforum Digitalisierung (HFD). Weniger als ein Fünftel der mehr als 8.000 Teilnehmenden geben hier an, Digitalisierungsprozesse an der eigenen Hochschule mitgestalten zu können (Weisflog & Böckel, 2020, S. 28). Auch wenn nicht unterschieden werden kann, ob es tatsächlich keine Partizipationsmöglichkeiten an den jeweiligen Hochschulen gibt oder diese den Studierenden nicht bekannt sind, bedeutet dies in beiden Fällen in der Konsequenz: Potenzielle, studentische Gestaltungspartner:innen werden nicht in die Weiterentwicklung von Studium und Lehre einbezogen. Dass von Studierendenseite ein belastbares Interesse an Mitgestaltung besteht – knapp die Hälfte (46 %) der Studienteilnehmenden, die bisher keine Mitgestaltungsmöglichkeiten hatten, signalisiert Mitgestaltungswillen (Weisflog & Böckel, 2020, S. 28) – verstärkt die Notwendigkeit, Partizipationsmöglichkeiten und -räume zu schaffen bzw. adressat:innengerecht zu kommunizieren.

STUDIERENDE ALS DIGITALCHANGE-MAKER

Für das HFD ist die Stärkung von Studierendenbeteiligung bereits seit seiner Gründung im Jahr 2014 ein Grundpfeiler seiner Arbeit. Studierende gestalten Programme und den Diskurs zur zeitgemäßen Hochschulbildung als Speaker:innen, Autor:innen und Expert:innen mit. Als Peers in der Peer-to-Peer-Strategieberatung begleiten sie

Spotlight-Interview

MIT ALINA DIEMINGER

Student Digital Transformation Agent,
SRH Hochschule Heidelberg | Studentin der Psychologie



Welche Aufgaben hast du als Student Digital Transformation Agent (SDTA) und mit wem arbeitest du zusammen?

Ich darf die Schnittstelle zwischen Studierenden und den Mitarbeitenden sein. Das bedeutet insbesondere, dass ich an der Digitalisierungsstrategie und deren Verankerung mitwirke und Impulsgeberin für die Qualitätssicherung, Kommunikation und Dokumentation in unterschiedlichen Gremien sowie für die interne sowie externe Kommunikation bin. In diesem Rahmen arbeite ich – abhängig von den jeweiligen Projekten – mit Studierenden aller Fakultäten, dem Rektorat, dem Bereich Qualität und Lehre und der Akademie für Hochschullehre zusammen. Ich sammle Impulse von Studierenden und bringe sie in die entsprechenden Stellen ein.

Was habt ihr als SDTAs bereits angestoßen? Woran arbeitest du aktuell?

Als SDTA habe ich bereits an einer Zukunftswerkstatt mit allen Status- und Zielgruppen der Hochschule gearbeitet, den Ist- und Soll-Zustand analysiert und das Crossover geplant. Außerdem habe ich organisatorische Verbesserungen bei der Lehrplanung angestoßen. Aktuell arbeite ich im Think Tank „Kommunikation“ mit und setze mich für einen einheitlichen Kommunikationsweg in der Hochschule durch Moodle ein.

Welche Rahmenbedingungen und Unterstützungsstrukturen braucht es deiner Meinung nach, sodass Studierendenpartizipation gelingen kann?

Es braucht vor allem Offenheit. Nur mit einer offenen Kommunikation und Zusammenarbeit, die auf beiden Seiten wertgeschätzt und respektiert wird, kann gute Partizipation stattfinden, die Studierende nachhaltig motiviert und in ihrem Engagement stärkt. Allgemeine Voraussetzungen, also zum Beispiel, dass Studierende in Gremien sind sowie Räumlichkeiten, finanzielle und andere Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommen, sind selbstverständlich.



Spotlight-Interview

MIT INES MÜLLER-VOGT

Referentin der Präsidentin,
Hochschule Ruhr West

Was bedeutet für Studierendenteilizipation für dich?

Studierendenteilizipation bedeutet für mich, dass Studierende aktiv in Entscheidungsprozesse innerhalb der Hochschule miteinbezogen werden und ihre Perspektive berücksichtigt wird.

Warum braucht es deiner Einschätzung nach Student Digital Officers (SDOs) an Hochschulen?

Studierende als Zielgruppe müssen ihre Perspektive aktiv mit einbringen können, um die Hochschule zielgruppengerecht entwickeln zu können und damit ihre Bedarfe und Bedürfnisse als zentrale Nutzer:innengruppe berücksichtigt werden.

Welche Aufgaben haben die SDOs an deiner Hochschule?

Spezielle Themengebiete haben wir absichtlich nicht festgelegt, um den SDOs die Möglichkeit zu geben, Projekte nach ihren Interessen zu wählen.

Was haben die SDOs bereits umgesetzt? Woran arbeiten sie aktuell?

Unsere SDOs waren z. B. im Strategieprozess „Zukunft Lehre und Lernen“ mit eingebunden, sie beraten Professor:innen und andere Lehrende im Hinblick auf die studentische Perspektive, u. a. auch in Bezug auf die Gestaltung von Moodle-Räumen, und sie waren bei der Planung des Vorlesungs- und Veranstaltungsbetriebs involviert. Außerdem haben sie mit dem Aufbau eines hochschul-internen Netzwerks für den Austausch von Digitalisierungsthemen begonnen.

Wo sind die SDOs an deiner Hochschule angebunden?

Die SDOs sind direkt am Präsidium angesiedelt und haben ein Team von drei Hochschulmitarbeitenden als direkte Ansprechpartner:innen. Sie arbeiten aber je nach Aufgabenstellung mit verschiedenen Personen eng zusammen und können in beratender Funktion tätig werden.

Hochschulen in ihrer strategischen Auseinandersetzung mit der Digitalisierung in Studium und Lehre. Mit der bundesweiten **Zukunfts-Initiative „DigitalChangeMaker“** schafft das HFD für Studierende zudem seit 2018 einen produktiven, vernetzten Rahmen zur Mitgestaltung von Hochschulen und zur Stärkung von Studierenden als Innovator:innen. In der mittlerweile vierten Kohorte der Zukunfts-AG DigitalChangeMaker und einem wachsenden **DigitalChangeMaker-Netzwerk** arbeiten engagierte Studierende verschiedener Hochschulen und unterschiedlicher Fachrichtungen miteinander und mit dem HFD zusammen. Ziel der Initiative ist es, die Innovationskraft von Studierenden für die Transformation der Hochschulen im digitalen Zeitalter zu fördern und diese aktiv, systematisch und kontinuierlich in Change- und Gestaltungsprozessen einzubinden. Um die nutzer:innenzentrierte Gestaltung von Hochschulbildung zu fördern, stärkt die Initiative studentische Stimmen im Diskurs, unterstützt Studierende bei der Entwicklung von Visionen für Hochschulen und der Umsetzung eigener Veränderungsprojekte und fördert den Austausch und Vernetzung mit anderen Studierenden, Bildungs-Expert:innen und politischen Akteur:innen. Die Gründung von **DigitalChangeMaker-Lokalgruppen** – z. B. an den Universitäten in Göttingen, Mainz und Bielefeld – nach Vorbild der Bundesinitiative (Böckel & Rahr, 2021) verdeutlicht nicht nur das Transferpotenzial von hochschulübergreifend angelegten Partizipationsmodellen, sondern auch den Bedarf an studentischen Think-and-Do-Tanks auf lokaler Ebene.

STUDIERENDE ALS STRATEGISCHE PARTNER:INNEN

Nun gilt es, diese und weitere Formen von partnerschaftlicher Gestaltung auch in der Breite stärker voranzutreiben. Aber welche Möglichkeiten gibt es für Hochschulleitungen, um studentisches Engagement wirksam zu fördern? Auf Ebene der **Organisationsentwicklung** sollten Hochschulen, in Ergänzung zu den institutionalisierten Beteiligungswegen in den Gremien der akademischen Selbstverwaltung oder durch Gespräche mit gewählten Studierendenvertreter:innen, auch proaktive Mitwirkungsmöglichkeiten in der Breite schaffen: Umfragen in der Studierendenschaft, Interviews mit (zufällig) ausgewählten Studierenden, Themenworkshops oder co-kreative Events sind niedrighschwellige Angebote für interessierte Studierende. Insbesondere müssen die Angebote auch adressat:innengerecht und zusammen mit Studierendenvertretung oder Hochschulgruppen kommuniziert werden. Studentische Beteiligung bei der Konzeption, Koordination und Steuerung derartiger Maßnahmen ist dabei entscheidend. An der FH Potsdam oder der Zeppelin Universität Friedrichshafen sind Studierende beispielsweise durch das Amt von studentischen Vizepräsident:innen in strategische Hochschulprozesse aktiv eingebunden. Ein weiteres Partnerschaftsmodell auf Hochschulebene mit speziellem Fokus auf den Bereich der Digitalisierung sind Student Digital Officers (bzw. Student Digital Transformation Agents), die an der Hochschule Ruhr West, der Hochschule München und der SRH Hoch-



Die DigitalChangeMaker bei der CODE University in Berlin zu Besuch.

schule Heidelberg studierendenrelevante Digitalisierungsprozesse mitgestalten und als Multiplikator:innen studentische Bedarfe eruieren und vor Ort einbinden. Die genannten Hochschulen haben diese Position 2020 im Rahmen eines Pilotprojekts des HFD in einem co-kreativen Prozess mit statusgruppenübergreifenden Teams – an den hochschulspezifischen Bedarfen der beteiligten Institutionen ausgerichtet – entwickelt und 2021 implementiert.

DIVERSITÄT UND TEILHABE FÖRDERN

Die Organisation Hochschule ist komplex und selbst für erfahrene Studierende oft nur schwer überblickbar. Darum besteht eine wichtige Voraussetzung für Studierendenpartizipation darin, die Strukturen und Prozesse der Selbstverwaltung verständlich zu machen und Kontaktpersonen zu benennen. Das Gespräch mit Mitarbeiter:innen der Hochschule lässt die anonyme Organisation nämlich persönlich werden. Diese Form von Wissens-

und Netzwerkmanagement muss strukturell verankert werden. Außerdem ist es wichtig, studentische Beteiligung nicht nur anzubieten, sondern auch tatsächlich zu ermöglichen. Studierende können aus individuellen Gründen möglicherweise nicht über die zeitlichen oder finanziellen Ressourcen für Engagement verfügen, wenn sie beispielsweise Pflegeaufgaben oder einem Job zur Finanzierung ihres Lebensunterhalts nachgehen müssen. Darum ist es nötig, Raum und Zeit für Studierendenbeteiligung durch (finanzielle) Aufwandsentschädigungen und/oder die curriculare Verankerung und, damit einhergehend, die Vergabe von ECTS-Punkten zur Verfügung zu stellen. Beide Maßnahmen würden auch solche Studierenden aktivieren, deren Motivation vielleicht bisher zu gering ist, um sich einzubringen, weil sie die angestoßenen Veränderungen während der Dauer ihres Studiums gar nicht mehr erleben können oder weil sie wegen mehrerer Online-Semester keine ausreichende Identifikation mit ihrer Hochschule entwickeln konnten.

CO-KREATION ALS TREIBER VON ECHTER STUDIERENDENPARTIZIPATION

Wenn Studierende als zentrale Partner:innen von Hochschulentwicklung verstanden werden, ergibt sich als klare Konsequenz, dass Strukturen benötigt werden, um eine Mitwirkung in allen Prozessschritten auf Augenhöhe zu ermöglichen. Der Schlüssel zum Erfolg lautet hier "Co-Kreation". Gelingensbedingung hierfür sind eine ernst gemeinte Kollaborationskultur auf Augenhöhe und das Commitment aller Beteiligten. Im Rahmen von HFDvisions, einem Kooperationsprojekt mit Studierenden der DigitalChangeMaker-Initiative, zeigt sich dieser Ansatz beispielsweise in der partizipativen Entwicklung von lernendenzentrierten

Visionen für die eigene Hochschule durch kleine, statusgruppenübergreifende Hochschulteams, bestehend u. a. aus Vertreter:innen von Hochschulleitungen und Studierenden.

Auch für Entwicklungsprozesse, angetrieben durch Lehr-/Lernprojekte, sollte Co-Kreation als Mehrwert verstanden und prozessbegleitend umgesetzt werden. Wenn Hochschulleitungen sicherstellen möchten, dass studentische Partizipation hier, beispielsweise als Reaktion auf eine Fördermittelausschreibung, integral und von Anfang an stattfindet, sollte es von Lehrenden und Mitarbeiter:innen angestoßene Leitlinien geben. Diese sollen sicherstellen, dass bei solchen Projekten schon in der Konzeptions-

phase Studierende – sowohl aus der Studierendenvertretung als auch studentische Expert:innen im jeweiligen Themengebiet – eingebunden werden. Im späteren Verlauf eines Projekts gehen zunehmend Freiräume für studentische Kreativität verloren. Darum sollten selbst bei engen Zeitplänen Studierende immer eingebunden werden und ihre Anregungen offen diskutiert werden. Die meisten Studierenden bringen sich gerne – auch kurzfristig – ein, wenn ihre Ideen auf eine wertschätzende und konstruktive Weise besprochen werden. Eine Lenkungswirkung auf Lehrende und Mitarbeiter:innen der Verwaltung kann erreicht werden, indem für jeden Projektantrag eine Stellungnahme bzw. ein *Letter of Intent* von der ent-

Gut gelaunt: Das erste Präsenztreffen des aktuellen DigitalChangeMaker-Jahrgangs in Berlin.



sprechenden Studierendenvertretung auf Instituts-, Fakultäts- oder Hochschulebene dem Projektantrag beigefügt werden muss. Dies kann zudem die Erfolgsquote bei Ausschreibungen erhöhen, bei denen in nahezu jedem Fall Studierendenzentrierung ein wichtiges Kriterium ist und die entsprechend oft auch von Studierenden als Gutachter:innen bewertet werden.

AUSBLICK

Für eine sinnvolle und bedarfsgerechte Hochschulbildung müssen Studierende in deren Gestaltung einbezogen werden – und zwar von Beginn an! Um viele Studierende für Engagement an der Hochschule zu begeistern, braucht es des-

halb sowohl institutionalisierte Anreize als auch die Bereitschaft, Studierende als gleichwertige Innovator:innen ernst zu nehmen und einzubinden. Denn bei Studierendenpartizipation geht es um viel mehr, als "nur" die Weiterentwicklung der Hochschullandschaft: Studentisches Engagement ist die Basis, aus der die Fähigkeit erwächst, gesellschaftlichen Wandel mitzugestalten.//

QUELLEN

Böckel, A., Rahrt, R. [2021]. Gestaltet den digitalen Wandel an eurer Hochschule! Ein Leitfaden zur Bildung von DigitalChangeMaker-Lokalgruppen. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/Leitfaden_Digital-ChangeMaker_Lokalgruppen.pdf

Weisflog, W., Böckel, A. [2020]. Ein studentischer Blick auf den Digital Turn – Auswertung einer bundesweiten Befragung von Studierenden für Studierende. Arbeitspapier Nr. 54. Berlin: Hochschulforum Digitalisierung. https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_54_Studierendenbefragung.pdf



DR. YASMIN DJABARIAN

ist im HFD von Seiten des Stifterverbandes für den Innovation Hub und die DigitalChangeMaker-Initiative verantwortlich. Gemeinsam mit den DigitalChangeMaker-Vertreter:innen setzt sie sich für eine lernendenzentrierte, partizipative Gestaltung von zukunftsfähigen Hochschulen ein.



RENÉ RAHRT

promoviert im Fach Chemie an der Georg-August-Universität Göttingen und ist seit 2019 als DigitalChangeMaker im Hochschulforum Digitalisierung aktiv. Ihm ist wichtig, dass alle Stakeholder:innen vor Ort die Digitalisierung der Hochschule gemeinschaftlich entwickeln und umsetzen.

Sie wollen mehr zu den DigitalChangeMakern lesen?



Sie wollen mehr von den DigitalChangeMakern sehen?





HFDcon | DER COMMUNITY-DIALOG ZUR „BLENDED UNIVERSITY“

AM 30. JUNI 2022 KAMEN ÜBER 200 TEILNEHMER:INNEN IN ESSEN ZUSAMMEN, UM ÜBER DIE ZUKUNFT DER „BLENDED UNIVERSITY“ ZU DISKUTIEREN.

NACH 3 JAHREN PANDEMIEPAUSE WIEDER IN PRÄSENZ

„Blended University – Was kommt, was bleibt?“, lautete das Motto der diesjährigen Veranstaltung mit Teilnehmenden aus dem ganzen Bundesgebiet. Damit traf sie den Nerv der Zeit: Was sind die Lehren aus vier weitestgehend digitalen Semestern? Welche Erkenntnisse haben Dozent:innen gesammelt, als Studierende plötzlich remote unterrichtet werden sollten?

Digitalisierte Lehre wird sehr unterschiedlich wahrgenommen: So finden sich hochschulerfahrene Studierende teils gut mit der Lehrdistanz zurecht, wohingegen manchen Erstsemestern, oft noch ohne soziale Anbindung, vor dem Bildschirm der Anreiz fehlt, aktiv am Vorlesungsgeschehen teilzunehmen. „Die fehlende Resonanz auf Seiten der Studierenden, wenn keine Kamera eingeschaltet wird, ist ein Problem, da ich kein Feedback bekomme, ob ich die Studierenden langweile oder sie längst abgehängt habe“, so eine Lehrende aus Hamburg über ihre Situation.



ERFAHRUNGSUSTAUSCH IM VORDERGRUND

Nach Grußworten, unter anderem durch Staatssekretärin Cornelia Haugg vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, folgte die Vorstellung des vorab durch eine Kleingruppe erarbeiteten „Zukunftsbildes Hochschullehre 2025“ (mehr dazu im Beitrag auf der rechten Seite). Die anschließende Podiumsdiskussion zeigte die Bandbreite an Einschätzungen, inwiefern sich die Hochschule in Zukunft, z. B. in Hinblick auf eine gelebte Fehlerkultur, mit neuen Lehrkonzepten ausprobieren und aufstellen sollte.

Am Nachmittag fanden Workshops zu innovativen Lehrkonzepten statt. Das Themenspektrum reichte dabei von digitalen Prüfungskonzepten bis hin zum Einsatz von Virtual Reality. „Das nächste Mal gern länger und mit der Möglichkeit, mehrere Workshops besuchen zu können“, resümierte ein Teilnehmer die diesjährige HFDcon. Nach langer Präsenzpause war den Teilnehmenden anzumerken, dass der persönliche Austausch durch keinen Bildschirm vollständig ersetzt werden kann. (LCG)





HFDcon | DAS COMMUNITY-PAPIER ZUR „HOCHSCHULLEHRE 2025“

IM RAHMEN DER HFDcon 2022 WAR DIE COMMUNITY GEFRAGT, EIN „ZUKUNFTSBILD HOCHSCHULLEHRE 2025“ ZU ENTWERFEN. NUN LIEGEN DIE ERGEBNISSE IN FORM EINES DISKUSSIONSPAPIERS VOR.

DAS DISKUSSIONSPAPIER ENTSTEHT PARTIZIPATIV

In einem der HFDcon zeitlich vorgelagerten Prozess trafen sich 21 angemeldete Teilnehmer:innen, um den Wandel der Hochschullehre für das Jahr 2025 zu skizzieren und Thesen für eine neue Denkkultur zu formulieren. Die Autor:innen stammen überwiegend aus dem deutschen Hochschulumfeld, darunter Studierende, Lehrende und administrativ arbeitende Hochschulmitarbeitende aus dem ganzen Bundesgebiet.

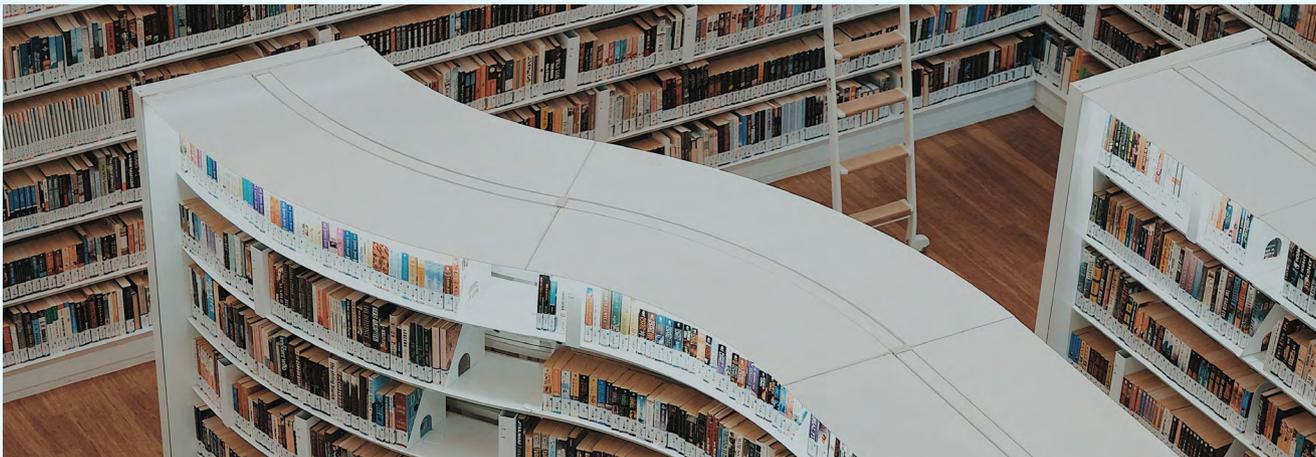
In virtuellen Sitzungen hat die heterogene Autor:innen-gruppe zunächst die Ziele des Papiers definiert, Themen geclustert und erste Forderungen entwickelt. Innerhalb der folgenden vier Wochen wurde dann kontrovers diskutiert und überarbeitet, bis das Papier in einer ersten Fassung bei der HFDcon 2022 vorgestellt wurde. Nach der Veranstaltung wurde weiteres Feedback aus der Community abgefragt, um die bestehenden Thesen zu verfeinern. Insbesondere durch den gemeinsamen Schreibprozess wird das Papier seinem Anspruch auf Partizipation gerecht und erfüllt damit einen der wichtigen Leitgedanken des Hochschulforums Digitalisierung.

ÜBER DEN INHALT DES PAPIERS

Das Zukunftspapier zur Hochschullehre 2025 ist ein Abbild der komplexen Diskussion, die seit der Corona-Digitalisierung über das „Wie“ der Hochschullehre geführt wird und liefert gleichzeitig Antworten auf eine neue, gereifte Kultur innerhalb der Hochschule. Das Papier will mit seinen Forderungen, die sich neben der Hochschule an Politik und Gesellschaft richten, wachrütteln und visionär in eine Zukunft schauen, die Hochschulen den Wandel ermöglicht. Die Verfasser:innen dieses Papiers bewegt dieser Wandel. Sie wollen Leitplanken für Veränderung schaffen, hin zu einer neuen Hochschulkultur.

Wie erreicht man also eine neue Kultur in der Hochschule? Indem man partizipativ denkt, auf Augenhöhe diskutiert und neue Innovationsräume schafft, in denen Methoden hinterfragt und gewohnte Strukturen der Lehre und des Lernens auf den Prüfstand gestellt werden dürfen. Weitere Antworten lesen Sie im veröffentlichten Zukunftspapier „Hochschullehre 2025“. Eine interessante Lektüre! (LCG)





INNOVATIONHUB ZUKUNFTSFÄHIGE LERNRÄUME

ZUKUNFTSFÄHIGE LERNRÄUME BLEIBEN EIN DAUERTHEMA. DERZEIT ENTSTEHT MIT DER HFD-COMMUNITY EIN DISKUSSIONSPAPIER, DAS SICH UNTER ANDEREM MIT „HYBRIDITÄT“ AUSEINANDERSETZT.

MIT CO-KREATIVEN ANSÄTZEN PARTIZIPATIONSPROZESSE GESTALTEN

Der Innovation Hub des Hochschulforums Digitalisierung bietet der Community freie Experimentier- und Kollaborationsfelder zum agilen und co-kreativen Entwickeln und Erproben innovativer Ansätze im Kontext des digitalen Wandels in Studium und Lehre. Für den Themenschwerpunkt „zukunfts-fähige Lernräume“ vernetzt das HFD vier Lernraumprojekte der CAU Kiel, der HAW Hamburg, der Hochschule Ruhr West sowie der HTW Berlin. Im Rahmen eines co-kreativen Workshop-Programms erarbeiten und reflektieren die Teilnehmenden ihre Partizipationsprozesse in der Konzeptionsphase für neue Lernräume. Darüber hinaus unterstützen sie sich im Sinne einer kollegialen Beratung. Gewonnene Erkenntnisse werden in Form von Publikationsprodukten (Arbeits- oder Diskussionspapiere, Leitfäden, Blogartikel) im Verlauf der Zusammenarbeit mit der HFD-Community geteilt.

MIT „HYBRIDEN LERNRÄUMEN“ ZUM CAMPUS DER ZUKUNFT

Die Entstehung und Erprobung hybrider Lernräume sollte in Zukunft eine wichtige Rolle bei der Campuserwicklung

spielen. Neben strategischen Überlegungen geht es auch um zentrale Ausstattungselemente, die die physischen mit den virtuellen Lernwelten zu hybriden Lernräumen verbinden.

Gemeinsam mit sechs Lernraumexpert:innen entsteht „aus der HFD-Community für die HFD-Community“ ein Diskussionspapier, um mehr Orientierung in diesem Entwicklungsfeld zu bieten. Neben der begrifflichen Auseinandersetzung mit „Hybridität“ werden didaktische Mehrwerte sowie technische Herausforderungen hybrider Lernräume beleuchtet. Konkrete Beispiele veranschaulichen erste Ansätze des „hybriden Lernraums“ und geben Impulse für die praktische Umsetzung. Die Veröffentlichung ist für Winter 2022 geplant.[pri]

Die HFD Arbeitspapiere 44 & 45 zu Lernräumen finden Sie hier:





ACHT HOCHSCHULEN IN DER P2P-BERATUNG

DER JAHRGANG 2022/23 WIRD DER BISHER GRÖSSTE DER P2P-STRATEGIEBERATUNG SEIN

EIN MITTLERWEILE BEWÄHRTES KONZEPT

Die Peer-to-Peer-(P2P)-Strategieberatung des HFD stellt ein wichtiges Entwicklungsinstrument für Hochschulen zur strategischen Stärkung der Digitalisierung in Studium und Lehre dar. Seit 2017 wurden bereits 28 Hochschulen sowie ein Verbund erfolgreich begleitet. Im Zentrum der Beratung steht die Expertise von zu den individuellen Bedarfen der Institutionen passenden Expert:innen ("Peers"). In dem partizipativen Prozess werden mit allen relevanten hochschulinternen Akteur:innen mittel- und langfristige strategische Ziele definiert, Beispiele guter Praxis identifiziert und hochschulspezifische Maßnahmen entwickelt.

HOCHSCHULEN DER P2P-STRATEGIEBERATUNG 2022/23

Von der Jury ausgewählt wurden: Universität der Künste Berlin, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Goethe-Universität Frankfurt am Main, Technische Universität Bergakademie Freiberg, Technische Universität Hamburg, Universität Hildesheim, Hochschule Karlsruhe, Pädagogische Hochschule Ludwigsburg. (mda)



P2P-FACHBEREICHS- BERATUNG IN DER BWL

IM FRÜHSOMMER 2022 FANDEN ZUM ERSTEN MAL PEER-TO-PEER-BERATUNGEN AUF FACHBEREICHSEBENE STATT

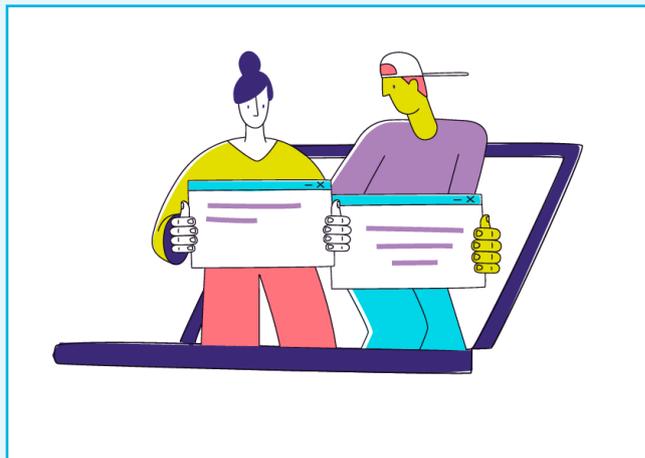
VOR-ORT-BESUCHE IN ANSBACH UND KIEL

In der Pilotphase mit dem Schwerpunktfach BWL nahmen die Hochschule Ansbach und die Fachhochschule Kiel teil. Die Vor-Ort-Besuche mit den Peer-Expert:innen waren im Mai und Juni. An jeweils zwei Tagen wurde mit verschiedenen Akteuren der Fachbereiche über die Digitalisierung im Fach und die Weiterentwicklung der Lehre gesprochen. Lag der Fokus in Ansbach auf der Frage nach der Integration von Future Skills, ging es in Kiel darum, wie die Erkenntnisse aus den Coronasemestern umgesetzt werden können. Ein Take Away: Die Weiterentwicklung von Studiengängen ist eine zentrale Stellenschraube für eine gelingende Digitalisierung an Hochschulen.

DISKUSSIONSPAPIER DIGITALISIERUNG IN DER BWL

Auf Basis der Erkenntnisse der Beratungsverfahren entsteht zurzeit ein Diskussionspapier zu fachspezifischen Herausforderungen und Lösungsansätzen für die Digitalisierung in der Betriebswirtschaftslehre. Das Papier wird Ende des Jahres 2022 erscheinen. (JB)





HFD-STRATEGIE-WERKSTÄTTEN 2022

IM NOVEMBER UND DEZEMBER GEHT ES IN DIE ZWEITE RUNDE DER FALLBEARBEITUNG

FÄLLE EINBRINGEN UND BEARBEITEN

Die HFD-Strategie-Werkstatt ist ein Online-Angebot des HFD für Verantwortliche und Beteiligte an hochschulweiten Strategieprozessen. Es basiert auf der Idee des community-basierten Lernens: Die Teilnehmenden bringen eine konkrete Herausforderung zu einem bestimmten Thema aus ihrer Hochschulpraxis ("Fälle") ein, für die dann in kleinen Gruppen Lösungsansätze erarbeitet werden. Im Winter 2021 wurde dieses Format zum ersten Mal erfolgreich erprobt.

DIE ZUKUNFT DER HOCHSCHULE

Im Winter 2022 werden zwei Strategie-Werkstätten rund um die "Blended University" angeboten. Am 18. November geht es um das Thema "Lehre neu gestalten": Welche strategischen Herausforderungen sind Ihnen bei der Auseinandersetzung mit den Coronasemestern begegnet? Sicherlich ging es auch darum, wie Unterstützungsstrukturen und Qualifizierung aufgestellt werden müssen. Bei der Strategie-Werkstatt am 8. Dezember dreht sich daher alles um das Thema "Support neu denken". (JB, Lio)



STUDIENGÄNGE FÜR DIE DIGITALE WELT

FLIPPED-ONLINE-CURRICULUM-BARCAMP FÜR DEN WISSENS-TRANSFER IN DER HOCHSCHULÜBERGREIFENDEN COMMUNITY

KOMPETENZEN FÜR DIE DIGITALE WELT

Hochschulen beschäftigen sich immer intensiver damit, wie Kompetenzen für die digitale Welt nachhaltig in die Studiengänge integriert werden können. Bestehende und neue Hochschulcurricula sind danach zu hinterfragen, inwieweit sie adäquate Antworten für die beschriebenen Kompetenzanforderungen liefern und in einzelnen Modulen, in den Studiengängen sowie in der Hochschule als Ganzes zu verändern sind. Hier stoßen sie zum Teil auf große Herausforderungen.

WISSENSTRANSFER IM ONLINE-BARCAMP

Um Hochschulen in diesem Prozess zu unterstützen, richtet das Hochschulforum Digitalisierung gemeinsam mit dem KI-Campus am 19. Januar 2023 ein Online-Barcamp aus. Es richtet sich an Hochschulakteur:innen, die aus verschiedenen Perspektiven mit der Entwicklung von Curricula betraut sind (z. B. strategische, fachspezifische oder methodische Perspektiven). (JB, Lio)





UNIVERSITY:FUTURE FESTIVAL 2023

2023 FINDET DAS UNIVERSITY:FUTURE FESTIVAL BEREITS ZUM DRITTEN MAL STATT: ONLINE UND IN PRÄSENZ.

DREI TAGE RUND UM DIE ZUKUNFT DER HOCHSCHULBILDUNG

Das University:Future Festival (U:FF) findet vom 26. bis 28. April 2023 statt. Inhaltlich wird es um Themen rund um die Zukunft der Hochschulbildung gehen: Technik, Didaktik, Strategieentwicklung, Kompetenzen, Architekturen und vieles mehr. Das Event bietet Talks, Diskussionen, Workshops und Mikrofortbildungen. Organisiert wird es vom Hochschulforum Digitalisierung und der Stiftung Innovation in der Hochschullehre. Das Festival ist auch 2023 hybrid geplant: Alle Inhalte und Interaktionen finden auf einer digitalen Plattform statt. Neu ist, dass es mehrere Bühnen im gesamten Bundesgebiet geben soll. So können sich Interessierte ohne lange Anreisewege persönlich austauschen. Online- und Präsenztickets sind kostenlos.

SEIEN AUCH SIE DABEI!

Wir erwarten zwischen 3.000 und 5.000 Anmeldungen. Angesprochen sind alle Gruppen, die sich mit der Zukunft der Hochschule beschäftigen – unter anderem Lehrende, Hochschulleitungen, Didaktiker:innen, Studierende und die Zivilgesellschaft. (hnd)



Magazin *strategie digital* | Ausgabe 4

Ihre Meinung ist gefragt!

Die vierte Ausgabe von *strategie digital* widmet sich dem **Thema „Lehr-/Lernräume“**. Wie sehen die Lernräume der Zukunft aus? Wie können partizipative Prozesse gestaltet werden, um die Lernräume an der Hochschule umzugestalten? Wie sieht der aktuelle Stand der Lernraum-Diskussion rund um „Hybridität“ aus? Wie immer freuen wir uns über den Austausch mit Ihnen. **Wo stehen Sie gerade hinsichtlich des Themas** und welche Fragestellungen drängen besonders? Erzählen Sie uns, worüber Sie in der kommenden Ausgabe von *strategie digital* lesen möchten!

Zudem haben Sie mit dem vorliegenden Magazin bereits die dritte Ausgabe von *strategie digital* zur Hand. Für uns Grund genug, um **Sie nach Ihrem Feedback zum Magazin zu fragen!** Was mögen Sie und wo können wir noch nachbessern?

Scannen oder klicken Sie den QR-Code: dort finden Sie die **Umfrage**. Sie dauert ca. fünf Minuten.



Danke für Ihr Feedback!

| METHODENVERZEICHNIS |

Dieses Magazin ist randvoll mit Beispielen partizipativer Methoden. Das Ihnen vorliegende Methodenverzeichnis hilft, diese Methoden ganz einfach zu finden. Manchmal finden Sie ganze Beispiele oder Einsatzmöglichkeiten zu den genannten Methoden, manchmal werden die Methoden nur kurz im Kontext eines Projektes genannt. In jedem Fall bekommen Sie einen Überblick über die große Bandbreite partizipativer Methoden und vielleicht sogar die Inspiration, die ein- oder andere selbst einmal auszuprobieren.

ARBEITSGRUPPEN

- für alle Mitglieder einer Fakultät (Seite 63)
- für alle Statusgruppen (Seite 26)
- Virtuelle AG (Hochschulleitung, Studiendekanate, Studierendenvertretung) (Seite 60)

AUSTAUSCH

- Ateliergespräch (Seite 61)
- Coffee breaks (Seite 37)
- hochschulübergreifender Erfahrungsaustausch (Seite 64; 65)
- für alle Mitglieder einer Fakultät (Seite 63)
- Jour Fixe zwischen Hochschulleitung und Studierendenvertreter:innen (Seite 60)
- hochschulöffentliche Online-Diskussion (Seite 60)
- Peer-to-Peer-Austausch mit externen Lehrenden (Seite 26)

BEFRAGUNGEN

- Interviews mit Studierenden (Seite 69)
- Online-Fragebogen für alle Statusgruppen (Seite 63)
- Lehrender (Seite 26)
- externer Lehrender (Seite 28)
- Umfragen (Seite 43; 69)

COMMUNITY-PAPIER (SEITE 73)

CONCEPTBOARD (SEITE 63)

DIALOGWERKSTÄTTE (SEITE 43)

DIGITALISIERUNGSKOMMISSION (SEITE 27)

FOKUSGRUPPEN

- für Lehrende (Seite 26)
- für alle Statusgruppen (Seite 63)

FUNKTIONEN

- Co-Creation Officers (Seite 66)
- DigitalChangeMaker (Seite 66)
- Ernennung von Ansprechpersonen (Seite 43)
- Studentische CIO (Seite 43)
- Student Digital Transformation Agents (Seite 56)
- studentische Vizepäsident:innen (Seite 66)

GOOD PRACTICE-PORTAL (SEITE 43)

GREMIENARBEIT

- Gremienarbeit (Seite 56)
- Gremienberatungen (Seite 43)
- mit Lehrenden, Studierenden, Serviceeinrichtungen, dem Senat (Seite 65)
- mit Studierenden (Seite 35)

HACKATHONS (SEITE 43)

IDEA SLAMS (SEITE 43)

LIVING DOCUMENT (SEITE 29)

LOSVERFAHREN (SEITE 62)

OPEN SPACES (SEITE 44)

OPEN STRATEGY (SEITE 47)

SCHREIBGRUPPE (SEITE 63)

SOUNDINGBOARD (SEITE 64)

(STRATEGISCHE) PROJEKTMITARBEIT

- “Begegnungsräume partizipativ gestalten” (Seite 38)
- Co-Kreation / Co-Creation-Agreement (Seite 70)
- HFDvisions (Seite 70)
- Peers in der Peer-to-Peer-Strategieberatung (Seite 67)
- “Students as partners” (Seite 43)
- Studierender (Seite 35)
- Studierender bei der Curriculumsentwicklung (Seite 56)

THINK TANKS (SEITE 28; 56; 60)

TOWN HALLS (PARTIZIPATION STUDIERENDER) (SEITE 37)

WORKSHOPS

- (co-)kreative Events (Seite 69)
- “Rollenwechsel“-Workshops (Seite 38)
- mit gelosten Teilnehmenden (Seite 62)
- Workshops (Seite 69)
- World Café für alle Statusgruppen (Seite 63)

ZUKUNFTSWERKSTATT (SEITE 56; 60)



DAS STRATEGIETEAM

Hier finden Sie die Kolleg:innen, die im Hochschulforum Digitalisierung zum Themenbereich Strategie arbeiten.

Wir möchten uns vorstellen und Sie einladen, uns zu kontaktieren. Melden Sie sich gerne, wenn Sie Fragen, Anmerkungen oder Ideen zur Zusammenarbeit haben – ganz egal, ob mit konkreten Rückmeldungen zum Magazin oder allgemein zur strategischen Auseinander mit der Digitalisierung von Studium und Lehre!



DR. JANNICA BUDDE
Projektmanagerin
CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Peer-to-Peer-Fachbereichsberatung
HFD Strategie-Benchmark
Qualifizierung

jannica.budde@che.de
05241 97 61 51



MALU AMANDA DÄNZER BARBOSA
Programmmanagerin
Stifterverband

Peer-to-Peer-Strategieberatung

MaluAmanda.DaenzerBarbosa@stifterverband.de
0174 20 789 26



KATJA ENGELHAUS
Projektassistenz
CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Magazin *strategie digital*

katja.engelhaus-schimke@che.de
05241 97 61 45



MELANIE EWERT (IN ELTERNZEIT)
Programmmanagerin
Stifterverband

Peer-to-Peer-Strategieberatung

melanie.ewert@stifterverband.de
0172 2155392



JULIUS-DAVID FRIEDRICH

Projektleiter
CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Strategische Ausrichtung Gesamtprojekt

julius-david.friedrich@che.de
05241 97 61 21



JOHANNA LEIFELD

Projektmanagerin
CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Peer-to-Peer-Fachbereichsberatung

johanna.leifeld@che.de
05241 9761-44



LENNART PETERS

Studentische Hilfskraft
CHE Centrum für Hochschulentwicklung
Magazin *strategie digital*

lennart.peters@che.de



ANNE PRILL

Projektmanagerin
CHE Centrum für Hochschulentwicklung

HFDlead – Netzwerk für Hochschul-
leitungen
Innovation Hub: Lernraumentwicklung

anne.prill@che.de
05241 97 61 54



JOSEPHINE SAMES

Projektmanagerin
CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Magazin *strategie digital*
P2P-Alumni-Aktivitäten
Öffentlichkeitsarbeit

josephine.sames@che.de
05241 97 61 59



BARBARA WAGNER

Programmmanagerin
Stifterverband

Peer-to-Peer-Strategieberatung
EdTech-Kompass

barbara.wagner@stifterverband.de
0162 73 728 61

HFD-MAGAZIN *strategie digital* AUSGABE #03: PARTIZIPATION ERSCHEINUNGSDATUM: 11. OKTOBER 2022 TURNUS: 1 – 2 MAL JÄHRLICH

HERAUSGEBER

Hochschulforum Digitalisierung
strategie-digital@hochschulforum.org

REDAKTION

Josephine Sames, Redaktionsleitung
Julius-David Friedrich
Dr. Jannica Budde

LEKTORAT

Katja Engelhaus
Kristin Schoenke
Michael Siegel

LAYOUT

Satz und Bildauswahl:
Katja Engelhaus
Lennart Peters
Josephine Sames
Vorlage: TAU GmbH, Berlin

AUTOR:INNEN (ALPHABETISCH)

Tina Basner, Jannica Budde [JB], Malu
Amanda Dänzer Barbosa [mda], Yasmin
Djabarian, Katja Engelhaus-Schimke [kes],
Marcel Graf-Schlattmann, Luisa Gregory
[LCG], Sebastian Horndasch [hnd], Lavinia
Ionica [Lio], Johanna Leifeld, Ute von Lojew-
ski, Martina Mauch, Gudrun Oevel, Lennart
Peters [lp], Anne Prill [pri], Inken Rabbel, René
Rahrt, Ronny Röwert, Josephine Sames [sam],
Jürgen Schiffer, Meike Vogel, Frank Ziegele

DRUCK

Schmelter Medien KG, Verl

AUFLAGE

1.500 Exemplare

ISSN

ONLINE: 2750-0993
PRINT: 2750-0985



Dieses Werk ist unter einer Creative-Com-
mons-Lizenz vom Typ Namensnennung –
Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0
International zugänglich. Um eine Kopie
dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie
[http://creativecommons.org/licenses/
by-sa/4.0/](http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). Von dieser Lizenz ausgenommen
sind Organisationslogos sowie falls gekenn-
zeichnet einzelne Bilder und Visualisierungen.

BILDNACHWEISE

Cover, S. 8, 18, 24, 32, 40, 46: Julia Praszma
/Wildfox Running; S. 5: publicdomainvectors.
org; S. 7, oben: Openclipart; unten: Christin
Hume/Unsplash.com; S. 13: Tom Reindel;
S. 16: CHE; S. 20: Vitalii Vodolazskiy/Adobe
Stock; S. 22: innenhui.de; S. 23, unten: Dan
Hussey/Pixabay; von Lojewski: Thorsten
Arendt; S. 27: Chris Montgomery/Unsplash.
com; S. 28: Jordan Obyan/Unsplash.com;
S. 38: Thomas Jakob; S. 50: Dublin City
University; S. 53, Basner: Hardy Welsch;
Rabbel: Grunke/DWA; S. 56, 58, 59: SRH
Heidelberg; S. 61, 62, 64: publicdomain-
vectors.org; S. 72, 73: Tom Reindel; S. 75, links:
Heide Fest; rechts: Marco Hardiman; S. 80, 81:
Budde, Engelhaus, Sames: CHE; Dänzer
Barbosa: Sebastian Horndasch; Wagner:
Damian Gorczany/Stifterverband.

Zitierhinweis: *strategie digital*. Magazin für Hochschulstrategien im digitalen Zeitalter
(10/2022), Ausgabe #03: Partizipation, Hochschulforum Digitalisierung.

Das Hochschulforum Digitalisierung ist ein gemeinsames Projekt des Stifterverbandes, des
CHE Centrums für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz. Förderer
ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung. Projektleiter: Oliver Janoschka,
Julius-David Friedrich & Martin Rademacher.

www.hochschulforumdigitalisierung.de

DAS HOCHSCHULFORUM DIGITALISIERUNG

Als bundesweiter Think and Do Tank führt das Hochschulforum Digitalisierung (HFD) eine breite Community rund um die digitale Transformation an Hochschulen zusammen, macht Entwicklungen sichtbar und erprobt innovative Lösungsansätze. Dazu werden Akteure aus den Feldern Hochschulen, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft vernetzt. Das 2014 gegründete Hochschulforum Digitalisierung ist eine gemeinsame Initiative des Stifterverbandes, des CHE Centrums für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Gefördert wird es vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

