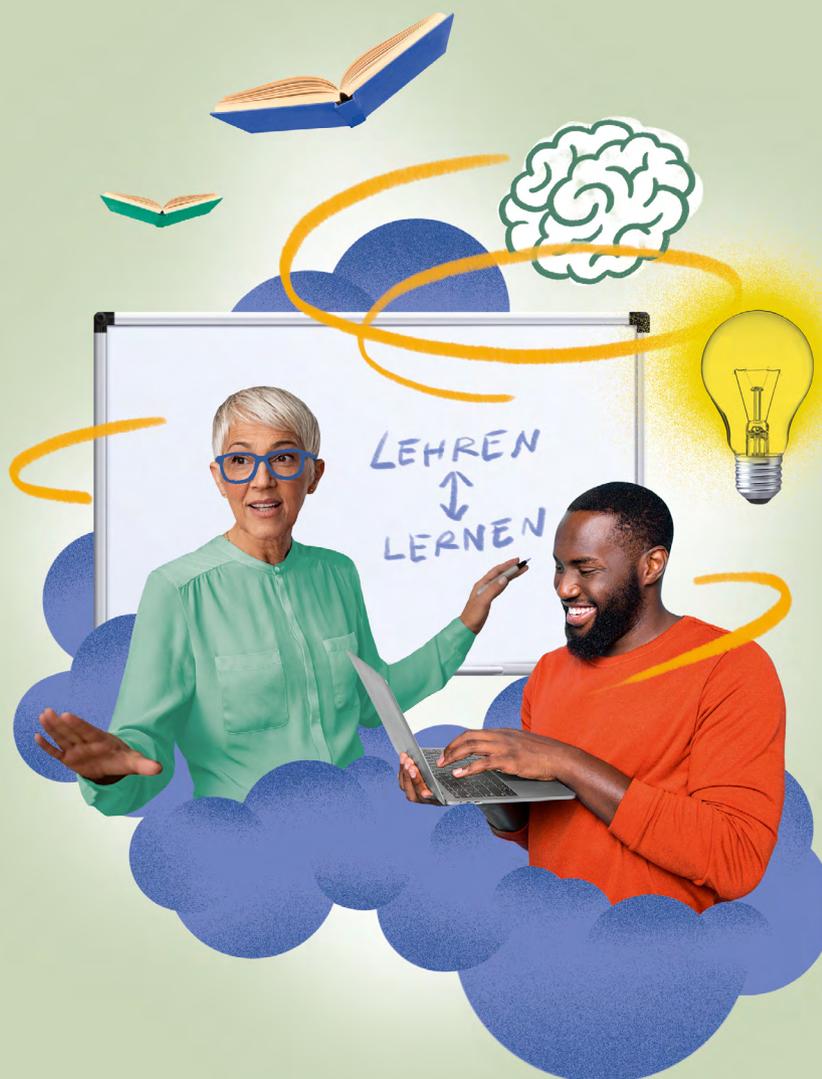


FOKUS: PARTIZIPATION VON LEHRENDEN

# 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](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](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.