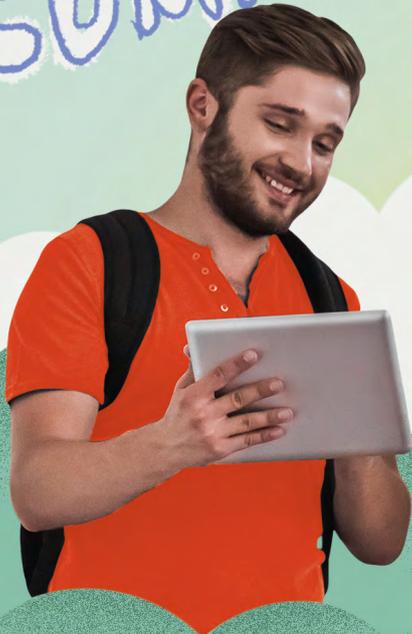


# STUDI COMMUNITY



- 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  
TOGETHER



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

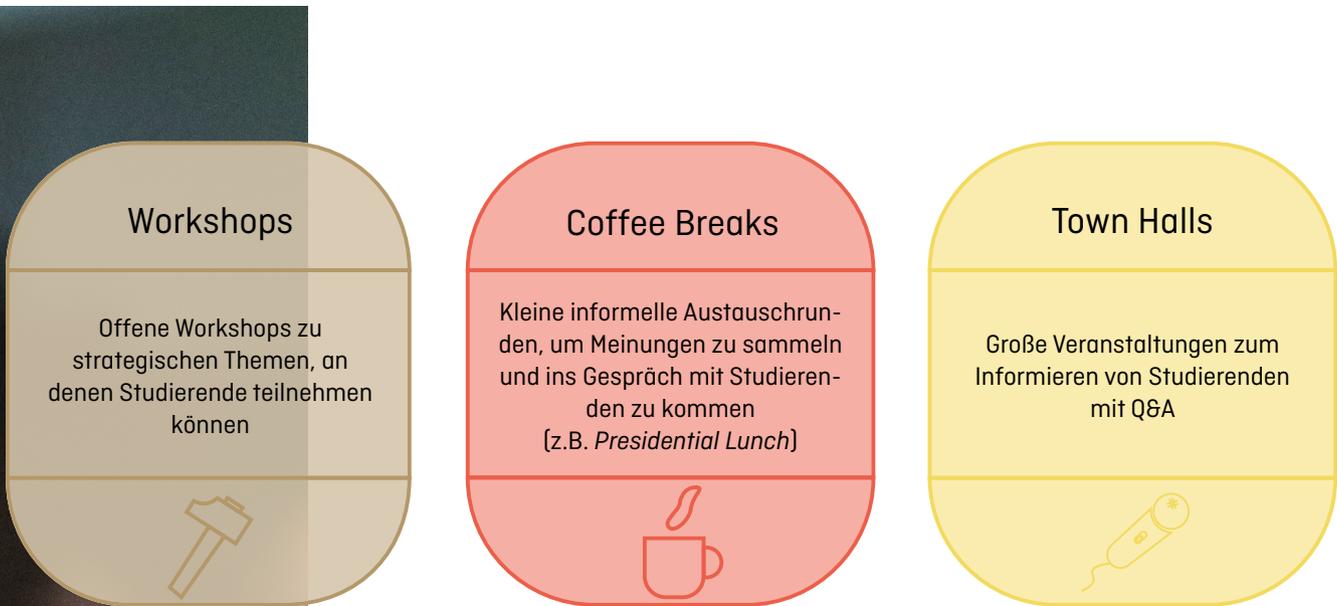


Abb. 2: Drei Arten von Partizipationsmöglichkeiten für die allgemeine Studierendenschaft.

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 hauseigenen Treffen mit dem Bauträger und Architekten



Das Projekt StudiTUM-Häuser: erfolgreiche Studierendenpartizipation schafft Begegnungsräume. Hier die Cafeteria des Studierendenzentrums 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.