



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:



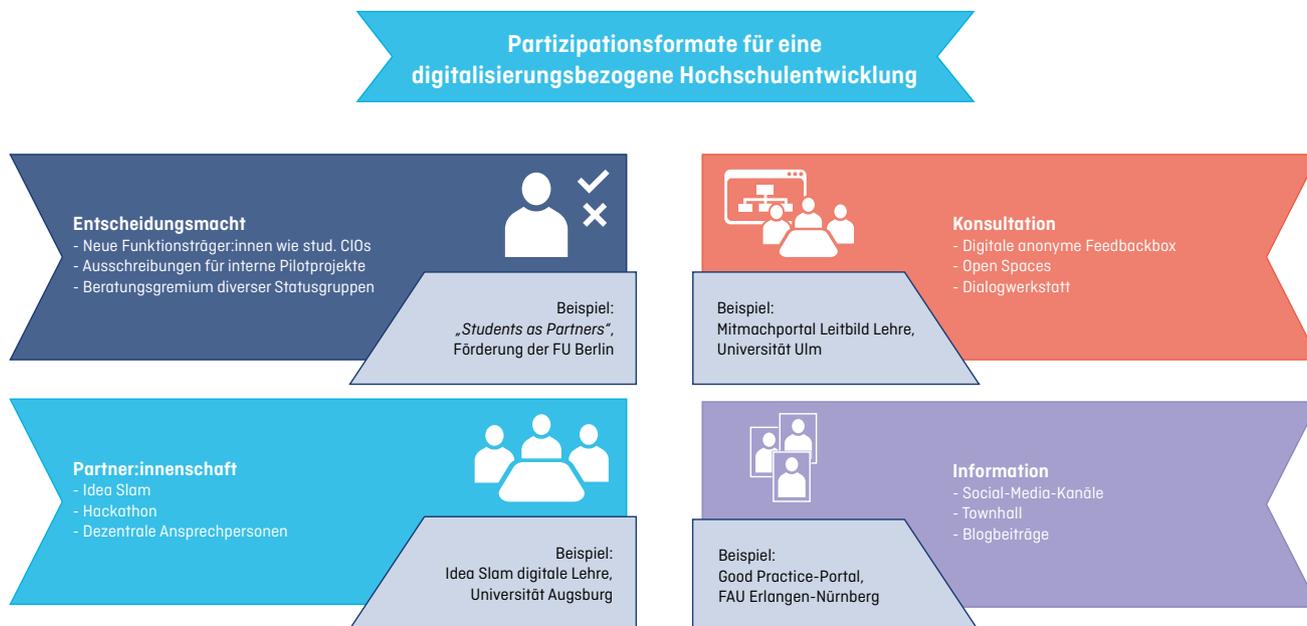


Abb. 1: Partizipationsformate je Ziel mit Beispielen (eigene Abbildung auf Grundlage von Denker et al., 2021).

### 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](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](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*“.