

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.**

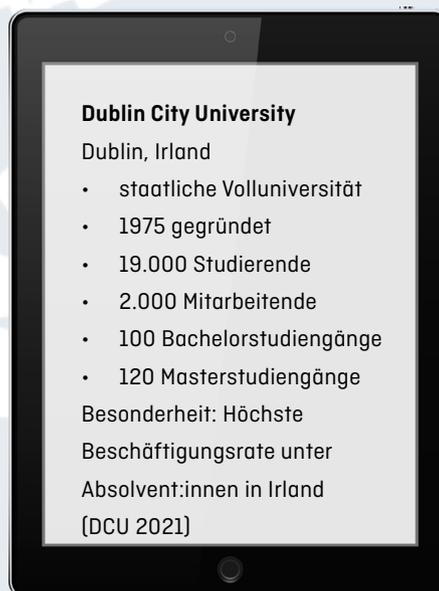


Die Dublin City University (DCU) war damals die am schnellsten wachsende Hochschule Irlands. Um den damit verbundenen Herausforderungen gerecht zu werden, entschloss sich MacCraith (Amtszeit: 2010–2020), die neue 5-Jahres-Strategie mit

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-

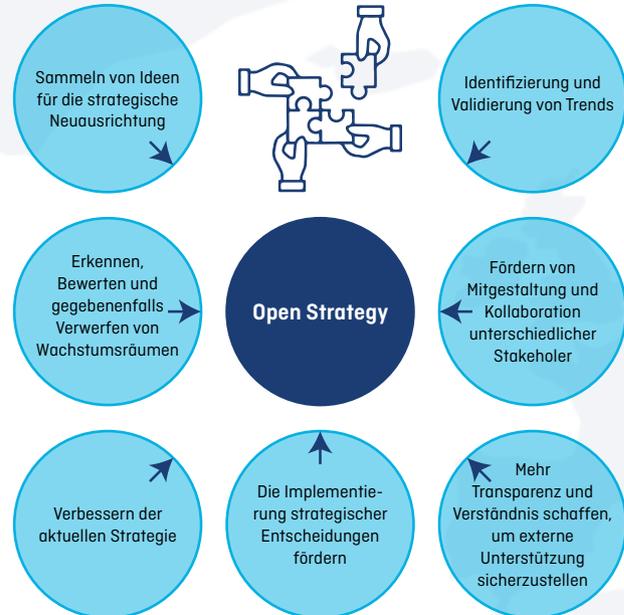


Abb. 1: Sieben Gründe, die Strategieentwicklung an Hochschulen zu öffnen (Stadler & von den Eichen, 2020).

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.

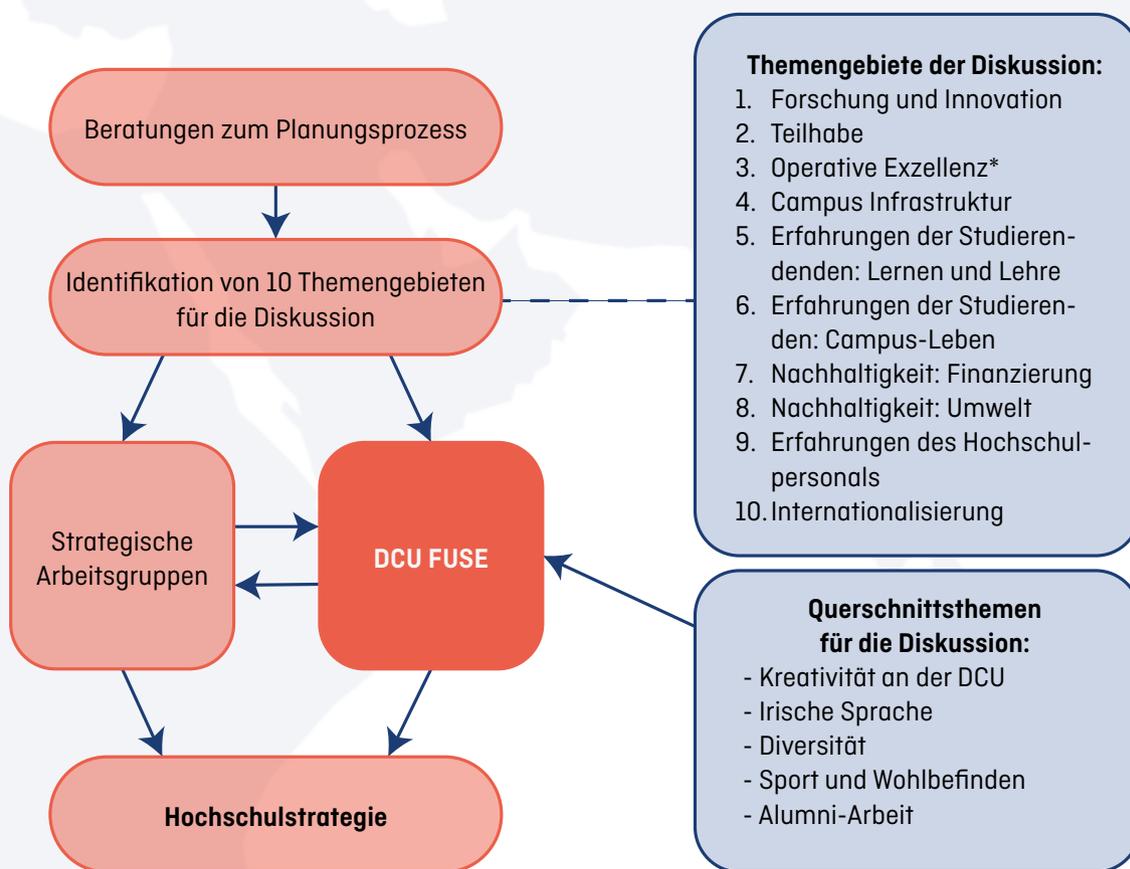
### WIE DIE UMSETZUNG GELANG

*“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)<sup>1</sup> 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 Strategieguppen 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

<sup>1</sup> 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](http://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](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.