

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.“