

Hochschulweiter und partizipativer Leitbild-Lehre-Prozess

Thomas Birkhölzer¹, Julia Rózsa², Sabine Allweier¹, Mihai Ganea¹, Sandra Hertlein¹, Sahin Karakoc¹, Marie-Pierre Locher¹, Vera Maier-Tragmann¹, Silke Michaelsen¹, Ansgar Schäfer¹, Ralf-Dieter Schimkat¹

¹Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung; ²SRH Hochschule Heidelberg; birkhoelzer@htwg-konstanz.de

Zusammenfassung

In Zeiten grundlegender Herausforderungen kann ein gemeinsames Leitbild der Lehre und des Lernens wichtige Orientierungen liefern. Wirkung entfalten solche Leitbilder aber nur dann, wenn alle Akteure sich beteiligen und auch (für sich selber) erkennbar beitragen können. Der vorgestellte Leitbild-Lehre-Prozess beschreibt, wie dies gelingen kann (und an der HTWG Konstanz durchgeführt wurde).

1. Kontext

Die letzten Jahre haben Lehre und Lernen stark verändert. Ein maßgeblicher Treiber dieser Veränderung ist die Digitalisierung. Zwar haben sich Hochschulen ihr bereits seit längerer Zeit geöffnet, der Implementierungsgrad beim Einsatz digitaler Lehr- und Lernformate war bis zum Beginn der Corona-Pandemie aber stark von der Einstellung einzelner Hochschulangehöriger geprägt [1]. Die Verfügbarkeit von künstlichen Intelligenzen, z.B. ChatGPT, bringt bereits den nächsten Umbruch.

2. Problem

Lehre und Lernen als Kernprozesse einer Hochschule betreffen sehr viele, sehr unterschiedliche Personen: Lehrende, Studierende und auch viele der Mitarbeitenden. Wenn Vorgaben oder Leitbilder für die Lehre „von außen“ oder nur in kleinen, homogenen Gruppen entwickelt und vorgegeben werden, so wirken sie häufig weder motivierend oder verbindend und schon gar nicht handlungsleitend für die unterschiedlichen Akteursgruppen. Wirkung entfalten solche Leitbilder, wenn alle oben genannten Akteure aktiv einbezogen werden, sich beteiligen können und auch (für sich selber) erkennbar zu den Ergebnissen des Leitbilds Lehre beitragen.

Daraus ergibt sich die Herausforderung, eine große und heterogene Personengruppe auf konstruktive Weise in einen gemeinsamen Entwicklungsprozess zu integrieren.

Zu beidem kann der im Folgenden beschriebene Leitbild-Lehre-Prozess einen wichtigen Beitrag leisten.

3. Rahmenbedingungen

Der in diesem Entwurfsmuster beschriebene Leitbild-Lehre-Prozess wurde im Jahr 2022 an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften entwickelt und durchgeführt. Die intendierte Transformation kann und wird jedoch aktuell unter dem Stichwort „Leitbild leben“ fortgeführt.

Die Hochschule hat eine mittlere Größe mit ungefähr 5000 Studierenden, 170 Professor*innen und ca. 250 Mitarbeitenden. Der Leitbild-Lehre-Prozess ist eingebettet in einen ebenfalls partizipativen Strategie-Prozess der Hochschule. Dies ist aber nicht per se Teil oder Voraussetzung für den beschriebenen Prozess. Allerdings ist ein erkennbares und nachhaltiges Commitment der Hochschulleitung ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

4. Lösung

Der entwickelte Leitbild-Lehre-Prozess hat drei Hauptcharakteristika, die zusammen die entscheidenden Erfolgsfaktoren bilden:

a) Breite Beteiligung: Eine Lenkungsgruppe (Studierende, Professor*innen, Mitarbeitende) plant und moderiert als Kern des Prozesses eine Serie von Workshops.

Jeder einzelne Workshop ist inhaltlich und methodisch gleich gestaltet. Die Serie dient dazu, trotz der Einbindung einer großen Zahl von Beteiligten eine überschaubare Gruppengröße zu

ermöglichen (ideal ca. 20 Personen pro Workshop). Außerdem kann durch die zeitliche Verteilung der Workshops auf verschiedene Wochentage und Semesterzeiten individuell unterschiedlichen terminlichen Randbedingungen der Eingeladenen entgegengekommen werden. Jeder Workshop wird auch so gestaltet, dass sich die Teilnehmenden mit der kompletten Breite ihres persönlichen Erfahrungshintergrunds einbringen können, siehe Abschnitt 5.

b) Perspektiverweiterung bzw. -wechsel: Zu den Workshops wird nicht entlang von Organisationseinheiten, Fakultäten oder Statusgruppen der Hochschule eingeladen, sondern es wird bewusst auf eine Durchmischung geachtet, so dass in jedem Workshop *verschiedene Fakultäten* und *alle Statusgruppen* (Dozent*innen, Mitarbeitende, Studierende) vertreten sind.

Innerhalb der Workshops sind systematische Perspektivwechsel ein wesentliches methodisches Element.

c) Kontinuierliche Kommunikation und Transparenz: Der partizipative Prozess sollte von einer regelmäßigen Kommunikation und transparenten Fortschritts- und Ergebnisberichterstattung flankiert werden.

Eine Herausforderung dabei ist die Mobilisierung insbesondere von Mitarbeitenden und Studierenden, um eine gute Durchmischung bei den Workshops zu erzielen. Eine zielgruppengerechte Ansprache und unterschiedliche Kommunikationskanäle (u.a. E-Mail, Newsletter) können dabei helfen. Als besonders wirkungsvoll hat sich jedoch die Mund-zu-Mund-Propaganda gut vernetzter Multiplikator*innen über positive Teilnahme-Erfahrungen an bereits durchgeführten Workshops erwiesen.

5. Lösungsdetails

Kern- und Erfolgselement des vorgestellten Leitbild-Lehre-Prozesses ist die Serie von Workshops mit den Hochschulmitgliedern. Ein einzelner Workshop ist als ca. fünfstündige Einheit entworfen, die sowohl halbtags als auch ganztags angesetzt werden kann. Zentral für das Gelingen der Workshops ist deren Moderation durch eine idealerweise neutrale (externe) Person mit entsprechendem fachlichen und methodischen Know-how.

Die Workshops bestehen aus drei Teilen, welche die oben beschriebenen Charakteristika und Ziele aufgreifen:

a) Kennenlernen, Aktivierung und Selbstreflexion: Nach einer kurzen Einstiegsphase (Warm-up) wird jede*r Teilnehmer*in gebeten, in offener Runde über ein persönlich prägendes Erlebnis beim Lehren und Lernen zu berichten. Dies kann durch die Methode der assoziativen Bildkarten [4] unterstützt werden, die zu freieren, kreativeren und individuellen Assoziationen anregt.

b) Perspektivwechsel auf verschiedenen Ebenen: In Teilgruppen werden verschiedene Fragestellungen bearbeitet, z.B. „Was ist gute Lehre?“, „Was ist schlechte Lehre“, „Was sind Erwartungen an Lehrende?“, „Was sind Erwartungen an Studierende?“, „Was hat sich bewährt?“, „Was sollte geändert werden?“. Die entsprechenden Fragen sollten auf Situation und Kontext zugeschnitten sein. 2022 war das z.B. der Rückblick auf die Online-Lehre in der Pandemiezeit.

Auch die Anwendung der „Paradoxen Intervention“ [3] ist bei der Auseinandersetzung mit der Frage nach guter Lehre förderlich, da sie den Teilnehmenden erlaubt, einen konträren Blickwinkel einzunehmen und so über die altbekannten Grenzen und Formulierungen hinaus zu denken. Dabei können neue Perspektiven entstehen.

Entscheidend sind regelmäßige Wechsel, z.B. eine Teilgruppe, die in einer ersten Phase die Frage „Was ist schlechte Lehre?“ bearbeitet hat, arbeitet im nächsten Schritt an dem Zwischenergebnis (einer anderen Gruppe) zu der Frage „Was ist gute Lehre?“ weiter und umgekehrt. Ähnlich kann nach Statusgruppen aufgeteilt (z.B. Lehrende und Studierende) und dann der Blickwinkel einer anderen Statusgruppe betrachtet und aufgenommen werden. Auf diese Weise werden alle eingeladen, ihre Perspektive zu wechseln. Dabei können neue Einsichten entstehen, z.B., dass sowohl Lehrende als auch Studierende erwarten, dass der/die jeweils andere vorbereitet in eine Lehrveranstaltung kommt, oder dass beiden die Freiheit zur Entfaltung wichtig ist.

c) Verdichtung: In einer dritten Phase müssen die vielen Aspekte, die in den ersten beiden Phasen erarbeitet wurden, verdichtet und priorisiert werden. Auf diesen Schritt wird im nächsten Abschnitt gesondert eingegangen, da hierin die zentrale Herausforderung und gleichzeitig das entscheidende Kriterium für ein valides Ergebnis besteht, dessen „Legitimation“ darauf gründet, am Ende eines gemeinsamen Aushandlungsprozesses zu stehen.

6. Stolpersteine

Die größte Herausforderung bei einem derartigen partizipativen hochschulweiten Prozess liegt darin, die Breite und Menge des Inputs am Ende des Prozesses zu einem konsistenten und fokussierten Ergebnis zusammenzuführen. Wenn die wesentliche inhaltliche Filterung dafür in einer kleinen Gruppe erfolgt, dann besteht das Risiko, dass bei den Teilnehmenden des Prozesses eher das Gefühl einer Pseudo-Partizipation bleibt und sie sich im Ergebnis nicht wiederfinden, was zu Reaktanz führen kann.

Deswegen muss die wesentliche Fokussierung durch die Teilnehmenden selbst erfolgen. Methodisch kann dies z.B. durch das Prinzip der „Wachsenden Gruppe“ [2] geschehen, welche klassische Verdichtungs- und Aushandlungsprozesse idealtypisch abzubilden vermag. Dabei bilden die Teilnehmenden in einer ersten Runde Paare und verständigen sich bilateral auf die wichtigsten Ergebnisse des Workshops. Danach werden jeweils zwei Paare und in den nächsten Stufen zwei Gruppen zusammengefasst und mit der gleichen Aufgabe betraut, basierend auf den Ergebnissen der vorherigen Stufen. Entscheidend dabei ist die Vorgabe, sich jeweils auf eine gleichbleibende Zahl von Punkten zu einigen (z.B. fünf).

Die Erfahrung zeigt, dass die Ergebnisse dieses Verdichtungsprozesses innerhalb der Workshops viele Überschneidungen und Gemeinsamkeiten aufweisen, was eine finale, veranstaltungsübergreifende Zusammenführung ohne inhaltliche Verluste ermöglicht. Dies wird insbesondere auch dadurch sichergestellt, dass dieser Schritt durch Personen erfolgt, die an den Workshops teilgenommen haben und den Input bestmöglich inhaltlich einordnen können (Lenkungsgruppe).

7. Vorteile

Der entscheidende Vorteil eines partizipativen Vorgehens besteht darin, dass das Ergebnis nicht der Breite der Hochschule von außen oder von kleinen Gruppen vorgegeben wird (was an Hochschulen häufig zu Widerständen und Ablehnung führt), sondern von innen heraus entwickelt und ausgehandelt wird.

Außerdem werden dadurch alle Perspektiven und Aspekte gleichberechtigt einbezogen, was zur Qualität des Endergebnisses beiträgt und zudem eine identifikationsstiftende Wirkung entfaltet. Statt „einem Leitbild“ entsteht „unser Leitbild“.

Durch die stringente Gestaltung des Prozesses und der Workshops kann trotz der Vielfalt ein konsistentes, fokussiertes und aussagekräftiges Ergebnis erzielt werden, das unter dem generellen Motto „Freude am Lernen, um Chancen zu eröffnen“ die Hochschule in den nächsten Jahren hoffentlich prägen wird.

8. Nachteile

Der oben beschriebene Prozess ist in der Durchführung – insbesondere der einzelnen Workshops – vergleichsweise aufwändig und erfordert deswegen nicht nur ein hohes Engagement der Lenkungsgruppe, sondern auch entsprechende organisationsseitige Ressourcen.

9. Werkzeuge

Zur inhaltlichen Unterstützung des Prozesses sind digitale Kollaborations-Tools wichtig, insbesondere digitale Pinnwände und Werkzeuge zur räumlich und zeitlich verteilten Erstellung und Bearbeitung von Texten. Neben der Usability bei der inhaltlichen Arbeit sollte dabei auch auf Schnittstellen geachtet werden, so dass Informationen bei Bedarf leicht von einem Tool in ein anderes übertragen werden können.

Für das Leitbild selbst hat sich die Form einer vernetzten, assoziativen hypertext-nahen Struktur ergeben anstelle eines reinen linearen Textes. Es ist wichtig an dieser Stelle ein Tool zu wählen, das die erarbeitete Struktur abbilden kann.

10. Quellen

- [1] Gilch, Harald et al. (2019): Digitalisierung der Hochschulen: Ergebnisse einer Schwerpunktstudie für die Expertenkommission Forschung und Innovation, Studien zum deutschen Innovationssystem, No. 14-2019, Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI), Berlin.
- [2] Knoll, Jörg (1992): Kurs- und Seminarmethoden. Weinheim und Basel, Beltz Verlag, 8. Auflage 1999.
- [3] Watzlawick, P; Beavin, J. H. & Jackson, D. D (2016). Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. 13. Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- [4] Weidenmann, S. & Weidenmann, B. (2013). 75 Bildkarten für Trainings, Workshops und Teams. Weinheim: Beltz.