

FOKUS: MODELL DER KOLLEKTIVEN VERÄNDERUNG

Partizipation als Stellschraube einer Kollektiven Veränderung

Die organisationalen Bedingungen von Hochschulen erzeugen spezifische Effekte auf die Digitalisierung. Partizipation kann dabei eine zentrale Stellschraube für eine nachhaltig verankerte und verstetigte hochschulweite digitale Transformation spielen.

VON MARCEL GRAF-SCHLATTMANN UND GUDRUN OEVEL

Hochschulen befinden sich derzeit mitten im Prozess einer digitalen Transformation bzw. vielmehr mitten in einer Vielzahl digitaler Transformationsprozesse. Denn die Digitalisierung ist nicht im Sinne eines einzelnen, stringenten Prozesses der Veränderung zu fassen, sondern ist – insbesondere im Hochschulwesen – dadurch gekennzeichnet, dass unterschiedliche, teils widersprüchliche, teils parallele Prozesse erfolgen (vgl. Graf-Schlattmann et al., 2019). Die digitale Transformation ist hierbei als ein soziotechnischer Veränderungsprozess zu fassen, sodass das Einbeziehen der Beteiligten bereits zum Einmaleins des Change-Managements gehört. Über diesen grundlegenden Bedarf an Partizipation hinaus, bietet die digitale Transformation zudem einen Rahmen für partizipative Veränderungen. Denn der Erfolg der Veränderung ist nicht im technischen Wechsel des Mediums allein – beispielsweise von Papier auf PDFs – sondern in der Veränderung der sozialen Praktiken verortet. Erst mit dem Wandel in den Arbeitsprozessen erfährt

die digitale Transformation organisationale Relevanz. Dies bietet ein enormes Potential, eine eigene Veränderung anzustoßen und in die eigene Hochschule zu tragen. In diesem Zusammenhang erweist sich das Merkmal verschiedener lose gekoppelter Transformationsprozesse als elementar hinsichtlich der Bedeutung von Partizipation in

der hochschulweiten Digitalisierung.

Um dies zu plausibilisieren, erläutern wir im Folgenden zunächst in nötiger Kürze, weshalb gerade im Hochschulwesen eine Vielzahl von Transformationsprozessen zu beobachten ist. Anschließend wenden wir uns dem Thema der Partizipation selbst zu und liefern einen ersten Ein- und Überblick auf dessen Relevanz anhand der empirischen Er-

gebnisse aus dem BMBF-geförderten Projekt „Qualitätssicherung in der Digitalisierungsstrategie“ (QuaSiD). Dabei soll auf die grundlegende Bedeutung der Partizipation für den Change-Prozess und insbesondere den digitalen Transformationsprozess sowie den Nutzen für die verschiedenen Statusgruppen eingegangen werden.

„*Vielmehr ist die hochschulweite digitale Transformation als eine gemeinsame Entwicklung auf Basis intensiver Austausch- und Abstimmungsprozesse auf unterschiedlichen Ebenen der Hochschule zu verstehen.*“

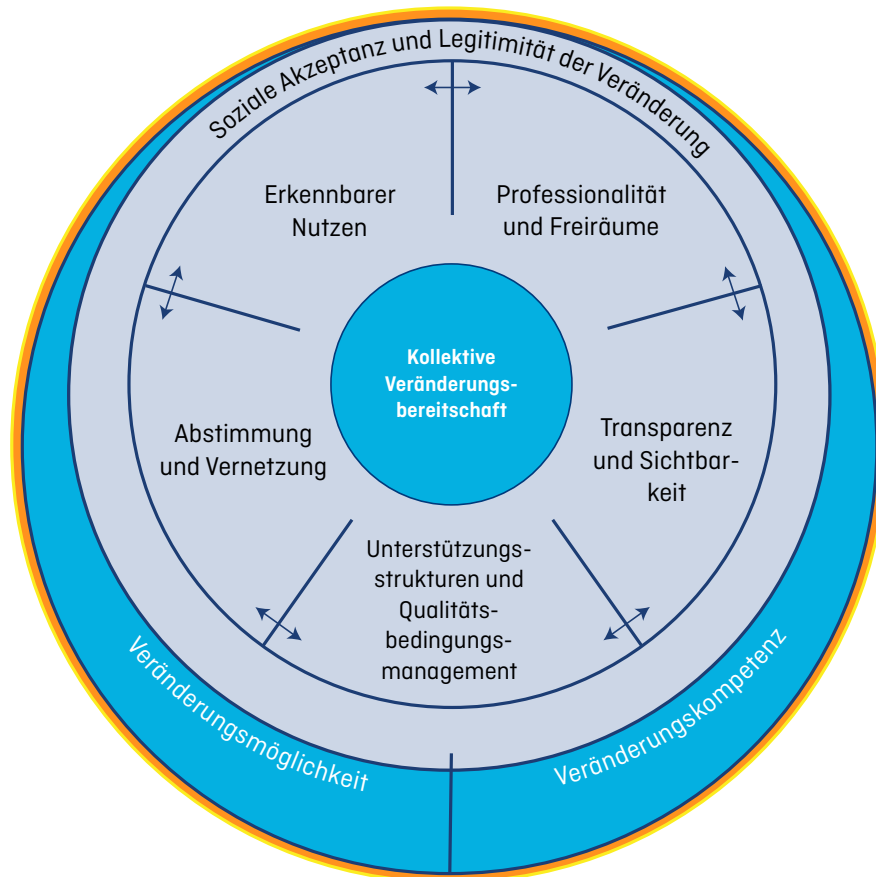


Abb. 1: Das Modell der Kollektiven Veränderung [Graf-Schlattmann et al., 2021a].

HOCHSCHULEN ALS LOSE GEKOPPELTE SYSTEME

Ein geeigneter Erklärungsansatz des obigen Phänomens einer Vielzahl von Transformationssträngen ist die Beschreibung einer losen Kopplung innerhalb der Hochschulorganisation [vgl. Weick, 1976, Orton und Weick, 1990]. Diese wird in der Hochschulforschung breit rezipiert und genutzt [vgl. Huber 2012]. Lose Kopplung bedeutet hier, dass einzelne Elemente – beispielsweise Organisationseinheiten – zwar miteinander verbunden sind, zugleich aber jeweils über „ein gewisses Maß an Identität und Eigenständigkeit“ verfügen und in ihrer „Verbindung als unregelmäßig, schwach in der gegenseitigen Beeinflussung, unwichtig und/oder langsam in der Reaktion“ [Weick, 2010, S.88] zu fassen sind. Eine Folge dieses Strukturmerkmals ist die Funktion der *adaptability*, wonach eine gesteigerte lokale Reaktanz möglich ist und

ein Organisationsteil eine lokale Anpassung vornehmen kann, ohne damit andere Teile zu beeinflussen (vgl. Orton und Weick, 1990). Ebenso kann an bestehenden Lösungen festgehalten werden, da die Identität, Einzigartigkeit und Eigenständigkeit bewahrt bleibt. Der eigene Umweltzuschnitt – beispielsweise die eigene wissenschaftliche Disziplin – wird auf diese Weise privilegiert und andere Umweltausschnitte können ausgeklammert werden. Steuerungstheoretisch stellt diese Flexibilität eine gewisse Herausforderung dar: Sofern einzelne Teile der Organisation, hier im Konkreten die einzelnen Fachbereiche und Fakultäten, flexibel auf die sich ändernden Umwelten reagieren oder auf den bestehenden Routinen beharren können, ist nicht nur eine zentrale Steuerung erschwert, auch das Etablieren hochschulweiter geplanter Reaktionen auf sich neu ergebende Ausgangslagen wird eingeschränkt und erfolgt mindestens zeitlich verzögert.

Dies hat weitreichende Folgen hinsichtlich einer hochschulweiten digitalen Transformation, die nicht im Sinne eines top-down ausgerichteten Prozesses zu fassen ist. Die Hochschulleitung kann nicht ohne Weiteres ein Ziel und den dazugehörigen Weg vorgeben und sich auf die Umsetzung dieser planvollen Strategien konzentrieren. Vielmehr ist die hochschulweite digitale Transformation als eine gemeinsame Entwicklung auf Basis intensiver Austausch- und Abstimmungsprozesse auf unterschiedlichen Ebenen der Hochschule zu verstehen. An dieser Stelle zeigt sich bereits die gehobene Bedeutung der Partizipation für den digitalen Transformationsprozess. Doch auch darüber hinaus erweist sich die Partizipation als ein zentrales Element.

KOLLEKTIVE VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT ALS GRUNDLAGE FÜR EINEN ERFOLGREICHEN TRANSFORMATIONSPROZESS ERZEUGEN

Um dies zu verdeutlichen, lohnt sich ein Blick auf das Modell der Kollektiven Veränderung, das im Zuge des QuaSiD-Projekts entwickelt wurde (vgl. Graf-Schlattmann et al., 2020; 2021a; 2021b) und das ein besonderes Augenmerk auf die Momente der Partizipation legt. Das QuaSiD-Projekt untersuchte von 2017 bis 2020 die Erfolgsfaktoren und Gelingensbedingungen für eine nachhaltige Verbreitung und Verankerung von Digitalisierungsinitiativen und -projekten in einer hochschulweiten Digitalisierungsstrategie. Ein Ergebnis ist das skizzierte Verständnis einer hochschulweiten-strategischen Digitalisierung im Sinne einer Vielzahl von Transformationssträngen mit differierenden Inhalten, Zielen, Transformationsgeschwindigkeiten und eingesetzten Digitaltechnologien innerhalb eines hochschulweiten strategischen Rahmens (vgl. Graf-Schlattmann et al., 2019).

Im Zuge der mehrdimensionalen empirischen Untersuchung stellte sich die Bereitschaft zur Veränderung bzw. das Commitment der Akteure als die zentrale Herausforderung für den nachhaltigen digitalen Veränderungsprozess heraus. Auf Basis dieser Herausforderungen und der organisationalen Bedingungen in Hochschulen wurde das Modell der Kollektiven Veränderung als ein weiteres Projektergebnis entwickelt. Dieses zielt auf eine organisationssensible Lösung

der soeben skizzierten Herausforderungen einer hochschulweiten digitalen Transformation und vereint verschiedene Lösungsansätze aus der Praxis.

Hierbei ist auch zu berücksichtigen, dass die Einzelentwicklungen der Transformation unter anderen Bedingungen und nach anderen Mustern erfolgen als die hochschulweite Transformation und die Teilnahmemotivation des akademischen Personals an der hochschulweiten Entwicklung – im Sinne der Verstetigung und Verankerung der verschiedenen Einzelentwicklungen – nicht vorausgesetzt werden kann und gesondert hergestellt werden muss (vgl. Graf-Schlattmann, 2021). An ebendieser Stelle setzt das entwickelte Modell der Kollektiven Veränderung an. Dieses besteht aus drei Komponenten, die jeweils einen Teilbereich des digitalen Transformationsprozesses abbilden. Das Zentrum des Modells bildet die Kollektive Veränderungsbereitschaft, die im Folgenden fokussiert werden soll. Gerahmt wird diese von zwei weiteren Komponenten im Sinne von Umsetzungsbedingungen: der Veränderungsmöglichkeit und der Veränderungskompetenz. Die Veränderungsmöglichkeit umfasst die organisationalen und technischen Rahmenbedingungen und die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen für die digitale Transformation, während die Veränderungskompetenz bedeutet, dass die Beteiligten über das nötige Wissen und Können verfügen, um den digitalen Transformationsprozess erfolgreich zu durchlaufen.

Die Kollektive Veränderungsbereitschaft fußt auf einer sozialen Akzeptanz und Legitimität der Veränderung, die jedoch nur schwerlich direkt hergestellt werden kann. Aus diesem Grunde werden unterstützende Strategien – im Modell „Handlungsvariablen“ genannt – zur Herstellung des Commitments benötigt. Eine zentrale Handlungsvariable hinsichtlich der Akzeptanz eines digitalen Veränderungsprozesses an Hochschulen ist das Gewähren von Frei- und Experimentierräumen. Das akademische Personal verfügt bereits grundlegend über eine weitgehende Autonomie, die sich auch im Prozess und in der Wahl der Tools und Medien niederschlägt. Mithilfe einer veränderungsförderlichen Kultur und den dazugehörigen Freiräumen können einerseits Widerstände abgebaut werden, andererseits erhalten die Lehrenden

Gestaltungsmöglichkeiten, die die intrinsische Motivation des akademischen Personals fördert und dessen Professionalität akzeptiert und wertschätzt (vgl. Graf-Schlattmann et al., 2020). Durch die gewährten Freiräume und die – für Change-Management-Prozesse untypische – Verortung der Prozessgestaltung auf dezentraler Ebene im Sinne des Gegenstromprinzips (vgl. Stock, 2004) entsteht eine Vielzahl von Einzelentwicklungen und iterativen Schleifen in der Digitalisierung mit teils unterschiedlichen Geschwindigkeiten.

Aufgrund der bereits eingeführten losen Kopplung als Strukturmerkmal der Hochschulorganisation erfolgen diese weitgehend unabhängig voneinander. Zudem müssen die einzelnen Prozesse nicht zwingend in dieselbe Richtung erfolgen. So können Entwicklungen beispielsweise in der Verwaltung, die Veränderungen in den Fachbereichen fördern, aber auch hindern und die jeweiligen Abstimmungsprozesse und Austauschformate sind von entscheidender Bedeutung für eine gemeinsame Entwicklungsrichtung. Dies hat auch zur Folge, dass Hochschulen häufig als unflexibel und veränderungsresistent beschrieben werden (vgl. Stock, 2004; Huber, 2012).

Der Erfolg des (digitalen) Veränderungsprozesses an Hochschulen wäre jedoch maßgeblich gefährdet, wenn diese organisationalen Freiräume nicht zugelassen würden. Da die Dynamiken der Veränderungen in Folge dessen synchronisiert und hinsichtlich eines gemeinsamen strategischen Rahmens geeint werden müssen, entsteht auf diese Weise ein erhöhter Abstimmungsbedarf innerhalb der Hochschule (vgl. Graf-Schlattmann et al., 2021b). Hier kommen die Handlungsvariablen von Transparenz und Sichtbarkeit sowie Abstimmung und Vernetzung zum Tragen. Diese befördern nicht nur die soziale Akzeptanz der Veränderung, sondern verfügen zugleich auch über eine Synchronisationsfunktion hinsichtlich des gemeinsamen strategischen Rahmens. Unter dem Dach von Transparenz und Sichtbarkeit werden die Prozesse, aber auch die einzelnen Akteure für alle Beteiligten

sichtbar gemacht. Auf diese Weise können Synergieeffekte der verschiedenen Entwicklungen gefördert und das Engagement innerhalb der hochschulweiten Transformation kann mit einem lokalen Prestige verknüpft werden. Die Effekte lassen sich durch die Handlungsvariable von Abstimmung und Vernetzung mit den dazugehörigen Austauschformaten – beispielsweise dem „Tag der Lehre“ – intensivieren (vgl. Graf-Schlattmann et al., 2020). Die Momente von Abstimmung und Vernetzung sind grundlegend in der Organisationsstruktur von Hochschulen (vgl. Huber, 2012; Stichweh, 2005) und umfassen den typischen Entscheidungsmodus in einer bottom-up ausgerichteten Gremienstruktur. Hierdurch können die verschiedenen Stränge und iterativen Schleifen

zusätzlich verzahnt und die weitere – gemeinsame – Entwicklungsrichtung entschieden werden. Dies hat nicht nur Effekte auf die verschiedenen Entwicklungsstränge, vielmehr wirkt sich der Einbezug der Akteure auch auf die hochschulweite Akzeptanz der Veränderung aus.

„Denn eine nachhaltige Verankerung und Verstetigung der Einzelentwicklungen ist ohne Partizipation kaum denkbar, da ohne diese eine einmal initiierte digitale Transformation zu versanden droht.“

PARTIZIPATION BRAUCHT STRUKTUR UND VERANTWORTUNG

Ergänzend dazu braucht es klare Verantwortlichkeiten – als Teil der Veränderungsmöglichkeit – die den synchronisierenden Gegenpol zur skizzierten Dynamik darstellen. Dabei hat die Hochschulleitung eine besondere Rolle inne. Sie muss den Digitalisierungsprozess anstoßen, gestaltend fördern und eine Gesamtstrategie zur Digitalisierung im Sinne eines strategischen Rahmens entwickeln. Zudem gilt es auch, Prioritäten zu setzen und diese in den Entwicklungsplänen der Hochschule zu verankern, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln und zu dokumentieren. Die Hochschulleitung selbst kann jedoch nur den Rahmen gestalten und ein förderliches Umfeld schaffen. Entschieden, diskutiert und umgesetzt wird zumeist in den vielfältigen Gremien auf Ebene der Fakultäten und Institute ebenso wie auf Ebene der gesamten Hochschule oder auf Ebene neu geschaffener Aus-

Abstimmung und Vernetzung sind grundlegende Elemente in der Organisationsstruktur von Hochschulen.

tausch- und Abstimmungsformate. Dies verdeutlicht die Relevanz, die das Thema der Partizipation für die Hochschulleitung hat. Denn eine nachhaltige Verankerung und Verstetigung der Einzelentwicklungen ist ohne Partizipation kaum denkbar, da ohne diese eine einmal initiierte digitale Transformation zu versanden droht.

Dieses Muster findet sich auch beim akademischen Personal. Aufgrund der Differenz zwischen Einzelentwicklungen und einer hochschulweiten Entwicklung (vgl. Graf-Schlattmann, 2021) braucht es gesonderte Mechanismen, um eigene Initiativen auf eine höhere intentionelle Ebene zu befördern. Die skizzierten Funktionen der Partizipation nehmen hierbei eine zentrale Stellung ein. Aus diesem Grunde erschöpfen sich die klaren Verantwortlichkeiten auch nicht auf Ebene der Hoch-

schulleitung, sondern müssen auf allen Ebenen der Hochschule greifen. Dabei ist die synchronisierende Funktion eines „digitalen Netzwerkers“ bzw. einer „digitalen Netzwerkerin“ als Bindeglied zwischen den verschiedenen Strängen und iterativen Prozessen hervorzuheben (vgl. Graf-Schlattmann et al., 2021b). Dadurch werden die iterativen Prozessschleifen in eine gemeinsame Entwicklungsrichtung zusammengeführt.

Neben der Hochschulleitung und den Lehrenden bzw. dem akademischen Personal sind noch weitere Statusgruppen relevant, die jedoch nicht im Zentrum der Untersuchung des QuaSiD-Projekts standen: die Studierenden und die hochschulische Zentralverwaltung. Gerade mit Blick auf die Studierenden wird der Bedarf und Nutzen der Partizipation

jedoch besonders deutlich, da durch die Teilhabe am Prozess der Zugriff auf hochschulweite Entwicklungen potenziert wird. So können die Studierenden zwar ebenfalls in den konkreten Lehr-Lern-Settings Veränderungen mitgestalten, die größere Tragkraft entsteht jedoch erst in der Abstimmung und Vernetzung. Hinsichtlich der hochschulischen Zentralverwaltung ist die Ausgangslage ein wenig anders als auf der akademischen Seite der Doppelstruktur (vgl. Stichweh, 2005), da die digitale Transformation zusätzlich mit dem Erfüllen gesetzlicher Vorgaben verbunden ist. So erfordern die E-Government-Gesetze der Länder und das Onlinezugangsgesetz beispielsweise Veränderungen im Verwaltungshandeln und -denken und eine zunehmend prozessorientierte Verwaltungspraxis. Doch auch wenn im QuaSiD-Projekt konkret der Bereich hochschulischer Lehre untersucht wurde, lassen sich die gewonnenen Ergebnisse auch auf das administrative Handeln der hochschulischen Zentralverwaltung übertragen. So ist der motivationale Faktor der Kollektiven Veränderung auch mit Blick auf die Zentralverwaltung zu berücksichtigen – wenn auch in abgewandelter Ausprägung der einzelnen Handlungsvariablen. Zudem können die gesetzten Ziele des bereichsübergreifenden Austauschs und der bereichsübergreifenden Arbeit im Sinne der gesetzlichen Anforderungen und der prozessorientierten Verwaltungsarbeit ohne partizipative Mechanismen kaum erreicht werden.

FAZIT: PARTIZIPATION ALS ENTSCHEIDENDE STELLSCHRAUBE DIGITALER VERÄNDERUNGSPROZESSE

Das Schaffen guter Bedingungen für eine hohe Partizipation im hochschulischen Transformationsprozess ist, ebenso wie das partizipative Handeln selbst, mit gewissen Aufwänden und Kosten verbunden. Bei genauerer Betrachtung übersteigt der Nutzen der Partizipation jedoch diese Aufwände. Aufgrund der lose gekoppelten Struktur innerhalb der Hochschulen, aber auch der losen Kopplung von Einzelentwicklungen und einer hochschulweiten Transformation, ist die Partizipation ein zentraler Faktor hinsichtlich einer nachhaltigen Verankerung und Verstetigung von Digitalisierungsprozessen. Zum einen gehört das Thema Partizipation fest zum Wesen der Hochschulen und zum anderen erweist sich

das Einbinden verschiedener Akteure in den Prozess der Veränderung und der Einsatz von Austausch- und Abstimmungsformaten als eine entscheidende Stellschraube für den Transformationserfolg. Hier gilt jedoch: Auch die Partizipation selbst stellt keinen unidirektional gesteuerten Prozess dar, sondern ist im Sinne des Gegenstromprinzips zu verstehen. Top-down müssen förderliche Bedingungen bzw. eine Ermöglichungskultur sowie geeignete Austausch- und Arbeitsformate geschaffen werden. Bottom-up kommt jedoch das Leben in den Partizipationsprozess. Das Engagement der Beteiligten kann nicht vorgeschrieben werden, sodass stattdessen eine intrinsische Motivation gefördert werden muss. Dies führt zurück zum Eingangs benannten Aspekt der sozialen Akzeptanz und Legitimität der Veränderung.//

QUELLEN

- Graf-Schlattmann, M. (2021). Hochschulorganisation und Digitalisierung. Die Auswirkungen organisationaler Funktionslogiken auf die digitale Transformation an Universitäten. Wiesbaden: Springer VS.
- Graf-Schlattmann, M.; Meister, D. M.; Oevel, G. & Wilde, M. (2019). Digitalisierungsstrategien auf dem Prüfstand – eine empirische Untersuchung auf Basis der Grounded-Theory-Methodologie an deutschen Hochschulen. In: Hafer, J., Mauch, M. & Schumann, M. (Hg.) (2019), Teilhabe in der digitalen Bildungswelt (S. 14 – 26). Münster, New York: Waxmann.
- Graf-Schlattmann, M.; Meister, D. M.; Oevel, G. & Wilde, M. (2020). Kollektive Veränderungsbereitschaft als zentraler Erfolgsfaktor von Digitalisierungsprozessen an Hochschulen. In: Sandra Hofhues, S. et al. (Hg.) (2020), Zeitschrift für Hochschulentwicklung. Jg. 15 / Nr. 1 (März 2020) (S. 19 – 39).
- Graf-Schlattmann, M.; Meister, D. M.; Oevel, G. & Wilde, M. (2021a). Gelingensbedingungen für die strategisch gerahmte Digitalisierung der Hochschullehre. In: Bohndick et al. (Hg.) (2021). Hochschullehre im Spannungsfeld zwischen individueller und institutioneller Verantwortung (S. 83–94). Wiesbaden: Springer VS.

Graf-Schlattmann, M.; Thomen, B.; Wilde, M.; Oevel, G. & Meister, D. M. (2021b). Zwischen Dynamik und Synchronisation. Herausforderungen und Handlungsoptionen für die strategische, hochschulweite digitale Transformation der Hochschullehre. In: Hochschulforum Digitalisierung (Hg.) (2021). Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten. Innovative Formate, Strategien und Netzwerke (S. 183 – 200). Wiesbaden: Springer VS.

Huber, M. (2012). Die Organisation Universität. In: Apelt M. & Tacke V. (Hg.) (2012), Handbuch Organisationstypen (S. 239 – 252). Wiesbaden: VS Verlag.

Orton, J. D. & Weick, K. E. (1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2), (S. 203 – 223).

Stichweh, R. (2005): Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung. Die Universität als

Organisation. In: Sieg, U. & Korsch, D. (Hg.) (2005), Die Idee der Universität heute (S. 123 – 134). München: K. G. Saur Verlag.

Stock, M. (2004). Steuerung als Fiktion. Anmerkungen zur Implementierung der neuen Steuerungskonzepte an Hochschulen aus organisationssoziologischer Sicht. In: die hochschule – Journal für Wissenschaft und Bildung 1/13. (S. 30 – 48). Halle-Wittenberg: Martin-Luther-Universität – Institut für Hochschulforschung (HoF).

Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: *Administrative Science Quarterly*, 21, (S. 1 – 19).

Weick, K. E. (2010). Bildungsorganisationen als lose gekoppelte Systeme. In: Koch, S. & Schemmann, M. (Hg.) (2010). Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft (S. 85 – 109). Wiesbaden: VS Verlag.

DR. PHIL. MARCEL GRAF-SCHLATTMANN

ist Organisationssoziologe mit einem Schwerpunkt auf Hochschulforschung. Seit 2017 befasst er sich in unterschiedlichen Projekt- und Forschungszusammenhängen mit der digitalen Transformation an Hochschulen. Er verfasste seine Dissertation über das wechselseitige Zusammenwirken von Hochschulorganisation und Digitalisierung.

PROF. DR. GUDRUN OEVEL

verantwortet seit 2012 als CIO die Entwicklung und Umsetzung der Digitalisierungsstrategie der Universität Paderborn. Sie forscht im Bereich der technisch-organisatorischen Umsetzung und nachhaltigen Verankerung von E-Science und E-Learning in Hinblick auf Personal- und Organisationsentwicklung an Infrastruktureinrichtungen.