

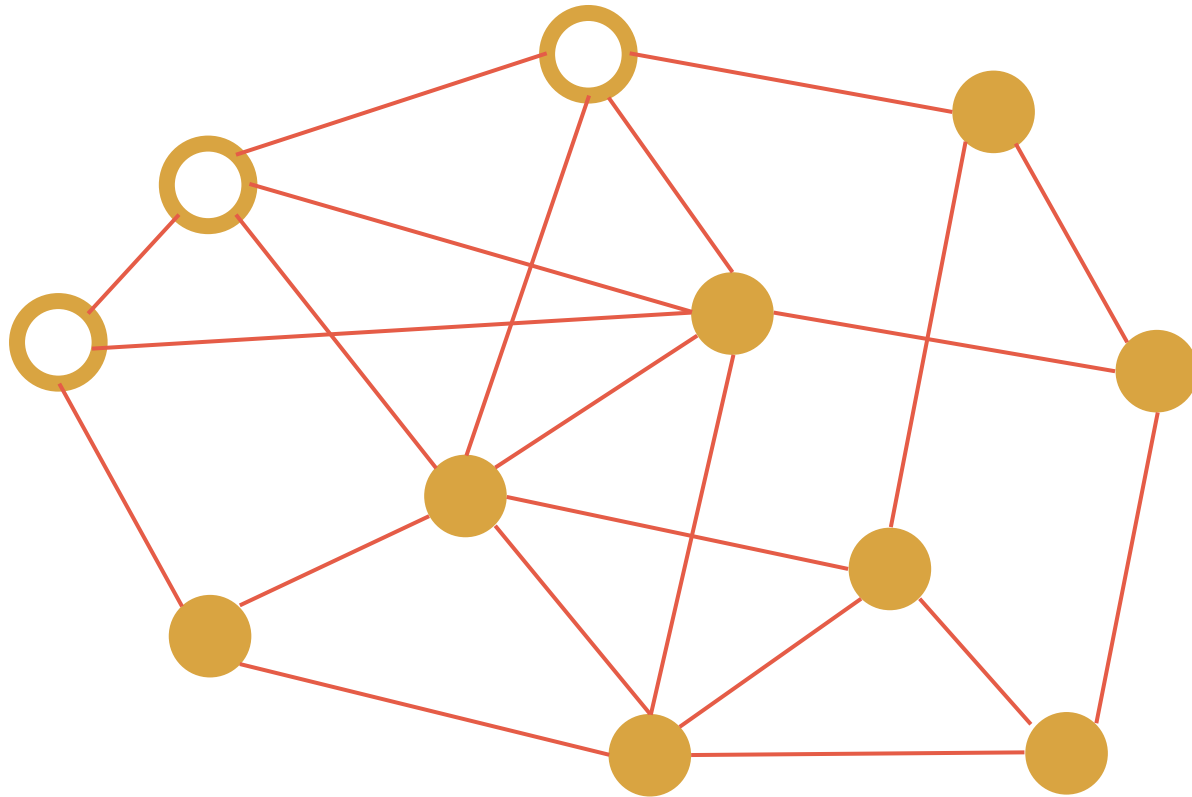
Beteiligen und Richtung geben

Partizipation unter Druck

Input beim University:Future Festival 2026 | Wilhelm Schäfer



Hochschule als Organisation



hohe Autonomie der Mitglieder

begrenzte hierarchische Steuerungsmöglichkeiten

unterschiedliche Rationalitäten

starke fachliche Identitäten

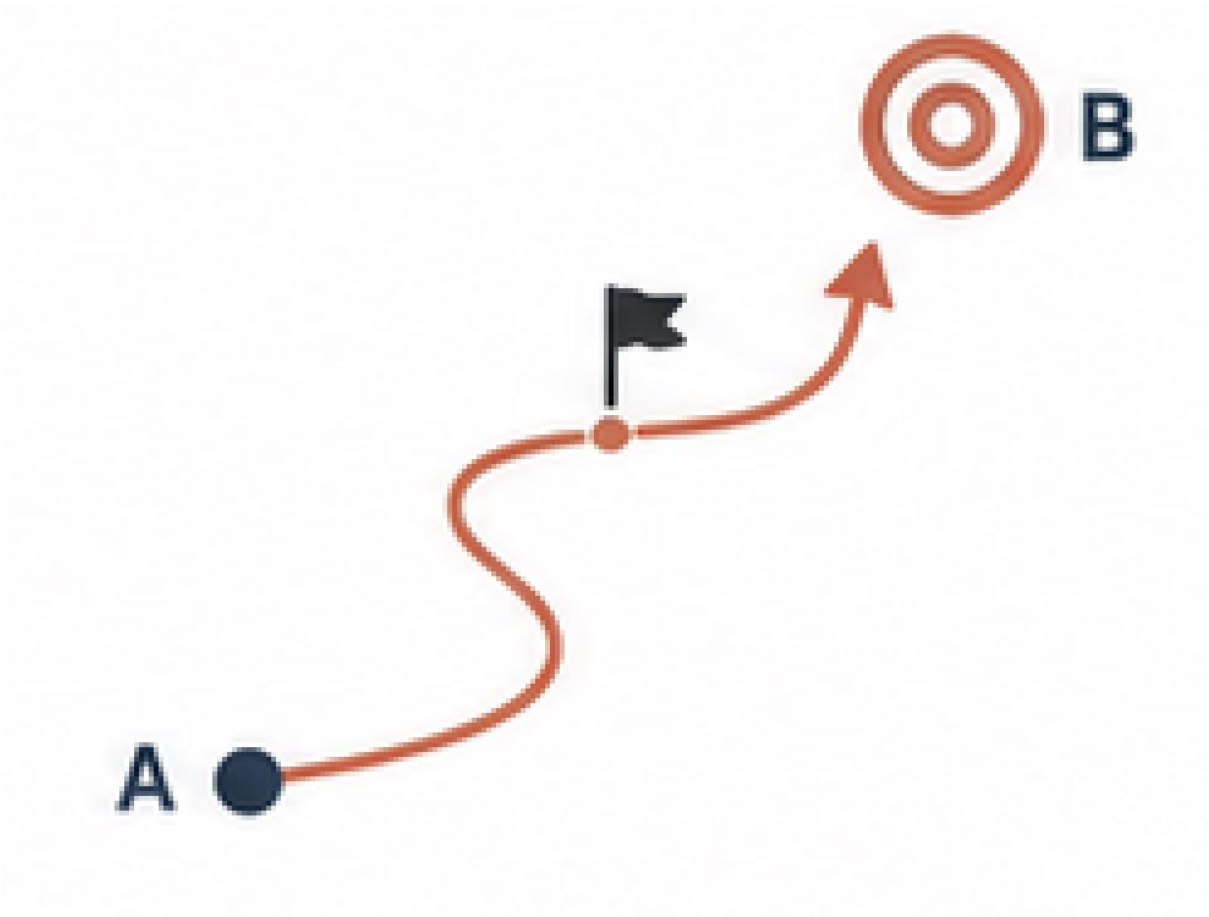
konkurrierende Interessen

**Professorenschaft, Mittelbau,
Verwaltung, Studierende und
externe Akteure handeln **rational**.**

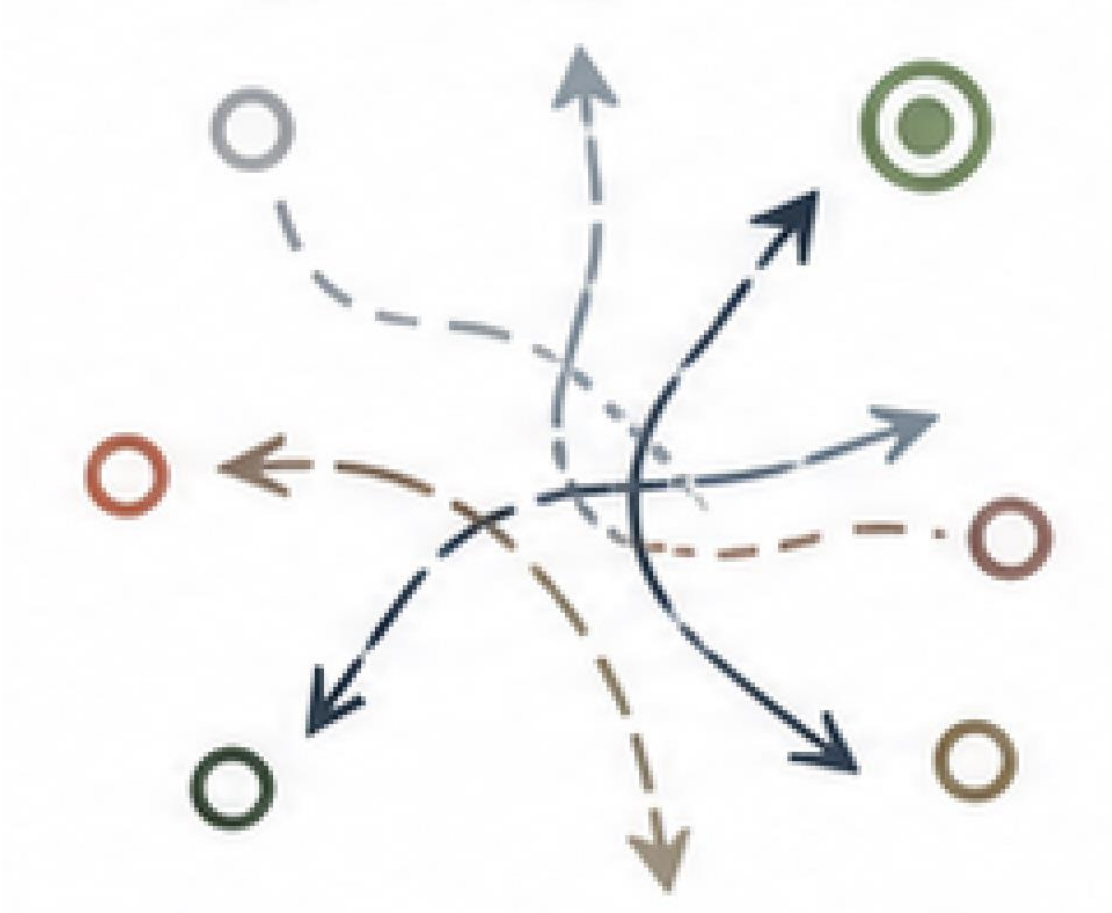
Aber:

**nicht nach derselben Logik,
nicht mit denselben Prioritäten,
nicht in denselben Zeithorizonten**

Ziele



Ziele



Veränderung als gemeinsame Entwicklung,
die auf Austausch- und Abstimmungsprozessen
auf unterschiedlichen Ebenen der Hochschule
beruht.

Führung bedeutet

Synchronisieren unterschiedlicher Entwicklungen,

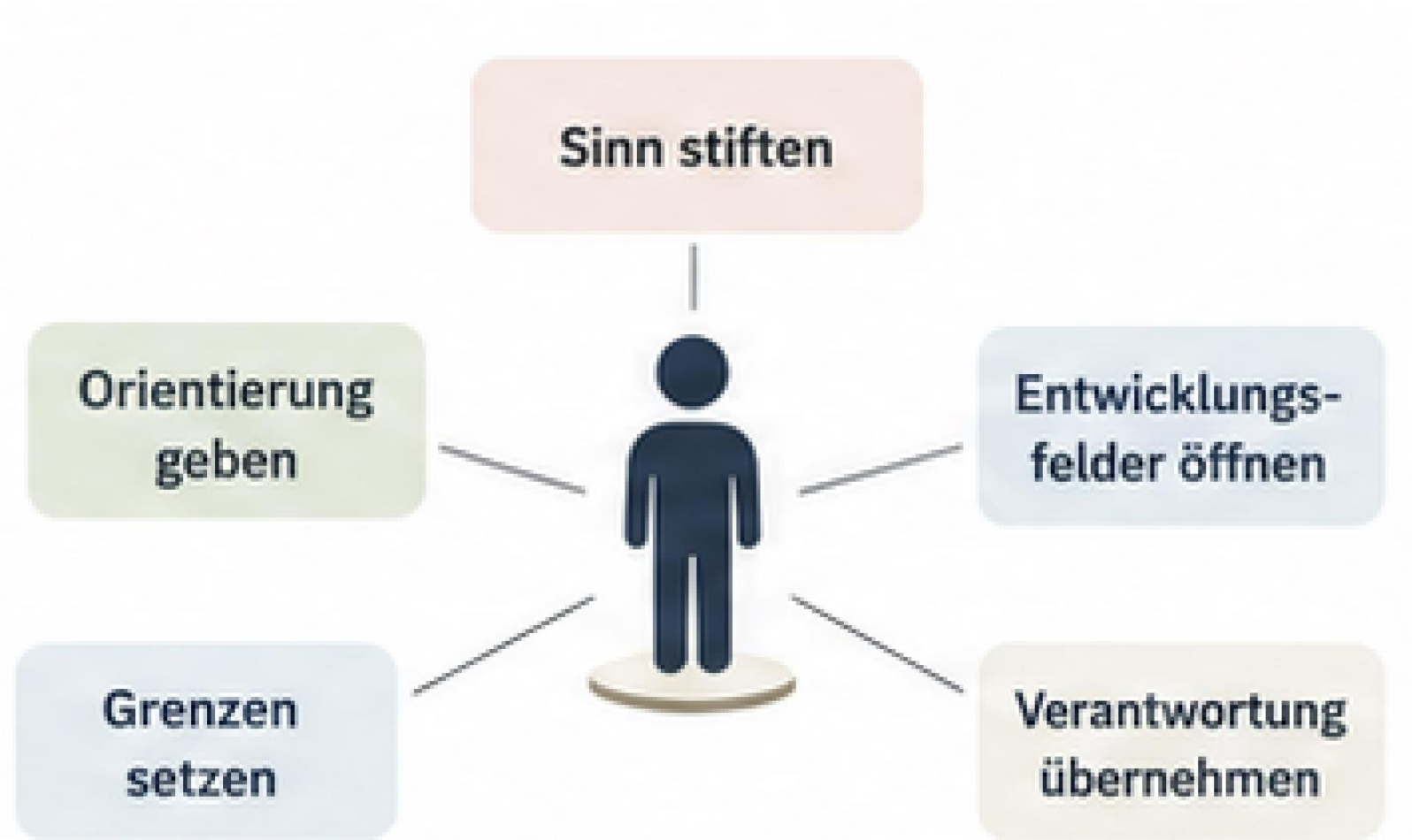
Orientierung zu schaffen,

Austausch zu organisieren,

Entscheidungen anschlussfähig zu machen.

Führung als Synchronisation statt Steuerung.
Die Leitung gestaltet Ziele, Ressourcen,
Prioritäten, Kommunikationsräume.

AUFGABEN DER FÜHRUNG



ORIENTIEREN IM TERRAIN



-  **Ziele**
Wohin wollen wir?
-  **Prinzipien**
Was ist uns wichtig?
-  **Ressourcen**
Was steht zur Verfügung?
-  **Grenzen**
Was ist nicht verhandelbar?
-  **Meilensteine**
Wo überprüfen wir unseren Kurs?

*Orientierung entsteht nicht durch Kontrolle,
sondern durch gute Karten.*

FUNKTIONEN VON PARTIZIPATION



Mandatsklärung vor Methodenwahl

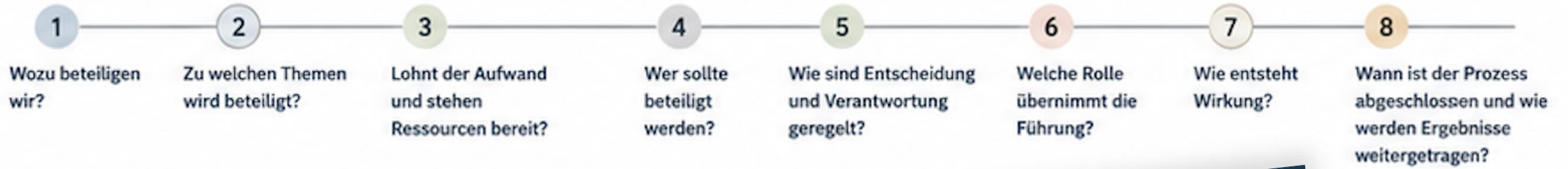
Was kann (noch) **gestaltet werden?**

Welche **Konsequenzen haben die Ergebnisse?**

Wer **entscheidet am Ende?**

Gegenstromprinzip





BETEILIGUNGSKOMPASS

Acht Klärungsfragen für Veränderungsprozesse an Hochschulen



Beteiligung erfüllt unterschiedliche Funktionen. Sie kann Wissen erschließen, Akzeptanz fördern, Verantwortung teilen oder Veränderung legitimieren. Welche Funktion im Vordergrund steht, beeinflusst die Gestaltung des Prozesses: Was wird verhandelt? Wer wird beteiligt? Wie werden Entscheidungen getroffen? Und woran wird sichtbar, ob Beteiligung Wirkung entfaltet?

Partizipationsprozesse gelingen besser, wenn diese Fragen bewusst beantwortet und die Folgen der jeweiligen Entscheidungen mitgedacht werden. Dieser Kompass möchte Sie dabei unterstützen, vor, während und nach einem Beteiligungsprozess die richtigen Fragen zu stellen.

Vorüberlegungen

1. Wozu beteiligen wir?

Jeder Beteiligungsprozess verfolgt einen Zweck – meist mehrere zugleich. Partizipation kann dazu dienen, ... erschließen, ... anzuführen, ...

Vier Fundstücke aus der Praxis

„Marschstiefel“

Ausgangslage

- hoher Zeitdruck,
- externe Vorgaben,
- geringer Handlungsspielraum,
- hohe Unsicherheit.

Leitidee

- Orientierung schaffen,
- Entscheidungen beschleunigen,
- Verantwortung übernehmen.

Stärken

- schnelle Handlungsfähigkeit,
- Klarheit,
- Priorisierung.

Risiken

- geringere Identifikation,
- Wissen bleibt ungenutzt,
- informeller Widerstand.





„Flip flops“

Ausgangslage

- offene Suchbewegung,
- unklare Ziele,
- Wunsch nach Offenheit,
- zurückhaltende Führung.

Leitidee

- Freiräume schaffen,
- Selbstorganisation ermöglichen,
- Kreativität fördern.

Stärken

- Eigenverantwortung,
- neue Perspektiven,
- Innovationspotenzial.

Risiken

- fehlende Orientierung,
- unklare Erwartungen,
- mangelnde Verbindlichkeit.

„Lackschuh“

Ausgangslage

- hohe Sichtbarkeit,
- strategische Bedeutung,
- komplexe Akteurskonstellation.

Leitidee

- Aufmerksamkeit erzeugen,
- Legitimität herstellen,
- Bedeutung sichtbar machen.

Stärken

- öffentliche Unterstützung,
- Sichtbarkeit,
- politische Rückendeckung.

Risiken

- operative Verantwortung bleibt unklar,
- Delegation ohne ausreichendes Mandat,
- Symbolik ersetzt Steuerung.



„Wanderschuh“

Ausgangslage

- längerer Zeithorizont,
- unterschiedliche Interessen,
- offenes Ergebnis,
- wiederholte Abstimmung.

Leitidee

- Orientierung und Offenheit verbinden,
- Beteiligung ermöglichen,
- Umsetzung begleiten.

Stärken

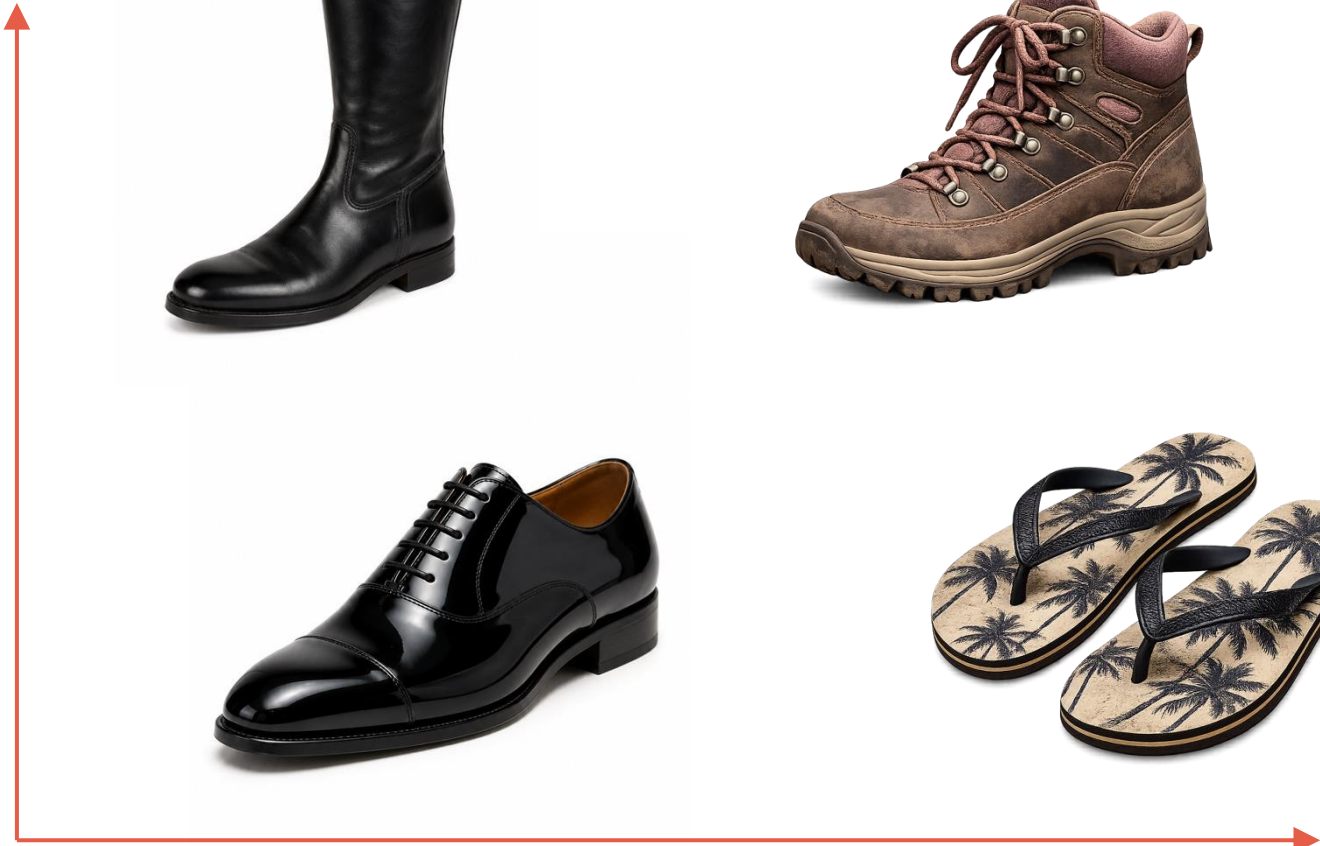
- Anschlussfähigkeit,
- gemeinsame Verantwortung,
- Nutzung unterschiedlichen Wissens.

Risiken

- hoher Kommunikationsaufwand,
- Balance bleibt anspruchsvoll.



Orientierung



Beteiligung

**Die Matrix beschreibt Verhalten,
keine Menschentypen und ist nicht
normativ, sondern ein
Handlungsspektrum**

**Sie beschreibt unterschiedlich
zweckdienliche Antworten auf
unterschiedliche Situationen.**

Beteiligung erzeugt Erwartungen.

Deshalb gehört zur Führungsaufgabe auch,

- **Entscheidungen nachvollziehbar zu machen,**
- **zu erläutern, welche Beiträge übernommen wurden und zu kommunizieren, was nicht übernommen wurde, und aus welchen Gründen.**

**Beteiligung lebt von der
Erfahrung von Wirksamkeit.**

**Führung gestaltet die
Bedingungen, unter denen
Beteiligung ihre Wirkung
entfalten kann.**

Thema vertiefen?

- Fachartikel: **Sechs Funktionen von Partizipation**. Ein Ordnungsversuch zur Steigerung der Prozessqualität in der Hochschul-OE in P-OE Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung
- Beteiligungskompass. Schreiben Sie mir gerne, wenn Sie das PDF per Mail erhalten möchten: **post@wilhelmschaefer.de**.



Beteiligen und Richtung geben. Partizipation unter Druck

Input beim University:Future Festival 2026 am 24. Juni 2026

Wilhelm Schäfer, RADIUS Hochschulentwicklung

radius-hochschulentwicklung.de

post@wilhelmschaefer.de

- LinkedIn: www.linkedin.com/in/wilhelm-schäfer

