

Adrian Bucher¹ & Luc Duvoid²

Formelle und informelle Partizipation von Studierenden für ein gelebtes Qualitätsmanagement

Zusammenfassung

Dieser Entwicklungsbeitrag versteht sich als Ausgangspunkt für die Auseinandersetzung mit einer wirkungsvollen studentischen Partizipation im Kontext des Qualitätsmanagements: Werden Voraussetzungen und Strukturen geschaffen, in denen sich Studierende als wesentlicher, essenzieller Teil des Qualitätsmanagements wahrzunehmen beginnen, entstehen formelle und informelle Kontakte, welche zur Weiterentwicklung der Organisation einen wesentlichen Beitrag leisten. Nach einer kurzen Bestandesaufnahme und der Vorstellung der studentischen Partizipation im Kontext des Qualitätsmanagements wird deren ‚Herzstück‘ in Form von drei Gelingenbedingungen und einer abschließenden Hypothese dargelegt.

Schlüsselwörter

Studentische Partizipation, Studierendenorganisation, Qualitätsmanagement, formelle und informelle Kooperation, Hochschulgestaltung

1 Corresponding author; Pädagogische Hochschule Luzern; adrian.bucher@phlu.ch; ORCID 0009-0009-9123-8455

2 Pädagogische Hochschule Luzern; luc.duvoid@phlu.ch; ORCID 0009-0002-7310-5674

Formal and informal participation of students for a vibrant quality management

Abstract

This development thesis explores ways to foster effective student participation in the context of quality management. If conditions and structures are created in which students begin to view themselves as essential and vital parts of quality management, formal and informal contacts arise, which make a significant contribution to further organisational development. After a brief look at the current state of student participation in the context of quality management, the paper highlights the core concerns of the topic by providing three success conditions and a concluding hypothesis.

Keywords

student participation, student organisation, quality management, formal and informal cooperation, university structuring

1. Einleitung

Das Qualitätsmanagement und die studentische Partizipation teilen bisweilen dasselbe – wir nennen es ‚talk vs. action‘ (Brunsson, 1989)³ – Schicksal: Hochschulen sind zu beidem verpflichtet und können entsprechende Grundlagen und teilweise Aktivitäten vorweisen. Im hochschulischen Alltag gehören jedoch weder die studentische Partizipation noch das Qualitätsmanagement zum ‚Kerngeschäft‘, fristen immer wieder ein Schattendasein oder geraten in Vergessenheit. Bleiben Aktivitäten in diesen Bereichen aus, werden sie nicht per se und allzu rasch vermisst.

Diesem teilweisen ‚stillen Einvernehmen‘ treten wir entgegen: Studentische Partizipation ist – genauso wie das Qualitätsmanagement – keineswegs wirkungslos oder gar gefährlich. Von der Führung gewollt und ermöglicht sowie von den Studierenden genutzt, entfaltet sie gewinnbringende Wirkung. Zu dieser These stellt sich die folgende Frage: Mit welchen formellen und informellen Strukturen gibt es im Kontext des Qualitätsmanagements eine wirkungsvolle Partizipation und auf welchen Stufen des Partizipationsverständnisses nach Wright et al. (2007) befindet sich diese? Damit verknüpfen wir den Schwerpunkt des Themenhefts der studentischen Partizipation mit der für Hochschulen anspruchsvollen Querschnittthematik des Qualitätsmanagements.

Dieser Artikel ist in Co-Autorenschaft des Qualitätsbeauftragten Ausbildung und des Präsidenten der Studierendenorganisation der Pädagogischen Hochschule Luzern entstanden und versteht sich explizit als Entwicklungsbeitrag. Er orientiert sich an diesbezüglichen Kriterien – z.B. Behandlung einer Problemlage der Hochschulentwicklung mit Blick aus der und auf die Praxis; Anregungen zur Lehr- und Hochschulentwicklung; Transferüberlegungen und Ansätze einer Theoriebildung inklu-

3 Breit diskutiert ist dieses Phänomen auch als Entkopplung oder lose Kopplung von Formal- und Aktivitätsstruktur einer Organisation: Finden Vorgaben lediglich symbolischen Niederschlag in der formalen Struktur oder haben sie Auswirkungen auf die Kernaktivitäten der Organisation?

sive der Benennung von Forschungsdesideraten. Der Artikel referiert auf keine eigenen empirischen Belege, ist in diesem Sinne auch kein Forschungsbeitrag oder forschungsgeleiteter Beitrag und grenzt sich davon ab.

2. Bestandsaufnahme

Die steigenden Ansprüche an eine wirkungsvolle Partizipation der Studierenden für die Planung, Ausgestaltung und Qualitätsbewertung von Studium und Lehre sind – zumindest in Deutschland – klar ersichtlich: Strukturelle Hürden für studentisches Engagement sollen abgebaut, Möglichkeiten aufgebaut und der Mehrwert nachvollziehbar gemacht werden (Wissenschaftsrat, 2022). Studierende werden in diesem Verständnis vom Kunden zur Partnerin. In der Schweiz und Österreich sind zwar keine solch explizit formulierten Ansprüche und Setzungen zu finden. Zudem stammen die wenigen Grundlagenarbeiten in Form von Forschungs- und Entwicklungsbeiträgen ebenfalls aus Deutschland (z.B. Raffaele & Rediger, 2021). Dennoch sind ähnliche Ansprüche im Umfeld der Hochschulen auch in diesen beiden Ländern deutlich wahrzunehmen, z.B. in Form von Kriterien (und allfälligen Auflagen) bei Akkreditierungen. Der diesem Artikel vorangegangene Austausch mit verschiedenen Hochschulen sowie der Blick in Grundlagen und Unterlagen (z.B. auf Websites oder aus Akkreditierungsverfahren) lassen aus Autorensicht und in Orientierung am Partizipationsverständnis von Wright et al. (2007) die These zu, dass in allen drei Ländern die studentische Partizipation ab Stufe 6 („Mitbestimmung“) nicht oder nur teilweise ausgeprägt ist.

Qualitätsmanagementsysteme und ihre Verantwortlichen stehen vor der Herausforderung, bei den Beteiligten Betroffenheit – im Sinne von Sinnhaftigkeit, Anschlussfähigkeit und Handhabbarkeit – auszulösen. Oft wird das Qualitätsmanagement als Parallelprozess erlebt, welcher z.B. Studierende in ihrer Wahrnehmung kaum direkt betrifft, wenig mit ihnen und ihrer Kerntätigkeit des Studiums zu tun hat und von welchem sie entsprechend wenig wissen (wollen). Qualitätsmanagementsysteme ste-

hen (auch) an Hochschulen wiederholt in der Kritik, (zu) wenig Wirksamkeit zu entfalten und somit den Aufwand nicht zu rechtfertigen (Nickel, 2008). Dieser Kritik kann nachhaltig begegnet werden, indem Instrumente und Aktivitäten des Qualitätsmanagements nicht als Parallelprozesse einer Organisation, sondern als integraler Bestandteil derselben für die kontinuierliche Weiterentwicklung verstanden werden. Ein zentraler Hebel dafür sind in unseren Augen die Studierenden: Die vielfältigen Qualitätsmanagementaktivitäten können insbesondere unter aktiver Mitwirkung der Studierenden ihre Wirksamkeit entfalten. Dies ist ein hoher Anspruch, der bei den Studierenden vieler Hochschulen kaum angekommen zu sein scheint. Dem gegenüber wird im Teilbereich „Wir als (lernende) Organisation“ des Leitbilds (Hochschule Luzern, 2013) der Pädagogischen Hochschule Luzern die Grundhaltung hinter der studentischen Partizipation deutlich: „Wir gewährleisten im Rahmen klar definierter Arbeitsaufträge und transparenter Kompetenzregelungen Freiräume bei der Aufgabenerfüllung und das Recht auf Mitgestaltung [...] durch die Mitarbeitenden und die Studierenden. [...] Die Bereitschaft, Mitverantwortung für die Entwicklung [...] zu übernehmen, ist für uns Voraussetzung für das Recht auf Mitgestaltung.“ Kurz: Wer bei uns Verantwortung übernimmt, den laden wir zur Mitgestaltung ein! Damit wird ersichtlich, dass das Kundin-Dienstleistungs-Verständnis durch das „students as partners“-Verständnis ausgetauscht ist (Healey et al., 2014).

Mit dieser Ausgangslage wird am Beispiel des Qualitätsmanagements der Pädagogischen Hochschule Luzern ein systematisches und konkretes Praxisdesiderat einer funktionierenden studentischen Partizipation gezeichnet und aufgezeigt, wie diese einen wesentlichen Beitrag zur Wirkungs- und Legitimationssteigerung von Qualitätsmanagementaktivitäten hin zur Weiterentwicklung der Organisation leistet.

3. Qualitätsmanagement im Kontext der studentischen Partizipation

Dieses Kapitel erläutert mit Blick auf die studentische Partizipation Grundlagen, Strukturen und spezifische Voraussetzungen des Qualitätsmanagements an der Pädagogischen Hochschule Luzern, die hier als konkretisierendes Beispiel dient.⁴ Dies als Ausgangspunkt, um darauf aufbauend in den weiteren Kapiteln Gelingensbedingungen für die studentische Partizipation nachvollziehbar darlegen zu können.

3.1 Qualitätsmanagementkonzept

Die Pädagogische Hochschule Luzern verfügt über ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem, welches in einem ausführlichen Konzept (2023) beschrieben ist. Dieses ist in rechtlichen Grundlagen und dem Leitbild (2013) verankert und gründet auf einem gemeinsamen, transparenten Qualitätsverständnis mit drei ineinandergreifenden Elementen: *PDCA-Zyklus*, *fünf Qualitätskriterien* im Sinne von Leistungsansprüchen und *vier Qualitätsdimensionen* (Ziel-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität). Das Qualitätsverständnis nimmt für sich eine gelebte Qualitätskultur in Anspruch, welche auf der organisationalen Verankerung der Verantwortung für die Qualität der Leistungen und für das Qualitätsmanagement aufbaut. Die das Qualitätsmanagement zentral koordinierenden Organisationseinheiten sind die Stabsstelle Qualitätsmanagement und die Konferenz der Qualitätsbeauftragten. Letzteres ist ein Meinungsbildungs-, Entscheidungs- und Koordinationsgremium mit breit abgestützten Vertretungen aus allen Leistungsbereichen sowie den Vertretungen der Studierendenorganisation und der Mitarbeitendenorganisation.

4 Dieses Kapitel basiert auf Grundlagen des Qualitätsmanagements der Pädagogischen Hochschule Luzern, welche zur weiteren Orientierung mehrheitlich auf der Website (www.phlu.ch) zu finden sind.

Das Qualitätsmanagement mit seinen zahlreichen Aktivitäten bedient die vier Pfeiler a) feedbackgestütztes Lernen (Individualfeedback/persönliche Qualitätsentwicklung); b) datengestütztes Lernen (Selbstevaluation/Qualitätsentwicklung der Organisation); c) Steuerung der Qualitätsprozesse inkl. Personalführung (durch die Leitungspersonen); d) Externe Fremdevaluationen (Anerkennung nach HFKG, EDK- und SBFI-Programmakkreditierungen) (Landwehr & Steiner, 2003) und erfüllt verschiedene Funktionen, welche sich in einer 4-Felder-Matrix – auf der einen Achse als individuelle und institutionelle Funktion, auf der anderen als Entwicklungs- und Rechenschaftsfunktion – darstellen lassen.

	Entwicklung	Rechenschaft
individuell		
institutionell		

Abb. 1: Matrix zu den vier Funktionen des Qualitätsmanagements (eigene Darstellung).

Die Aktivitäten des Qualitätsmanagements – insbesondere die Evaluationen – dienen in unterschiedlichen Ausprägungen a) der Wissensgewinnung – und damit dem Lernen und der Entscheidungsfindung; b) der Normenkommunikation – und damit dem Dialog; c) der Entwicklungsorientierung – und damit der allfälligen Verbesserung; d) der Rechenschaftslegung – und damit der Legitimation (Landwehr, 2019). Der Aufbereitung, Darstellung und Kommunikation der Ergebnisse nach innen und außen bis hin zur Planung und Umsetzung von Veränderungen und Maßnahmen wird große Aufmerksamkeit geschenkt, damit Wirksamkeit erwartet werden darf und der Aufwand gerechtfertigt ist.

3.2 Formelle studentische Partizipation (insbesondere im Rahmen des Qualitätsmanagements)

Rechtliche Bestimmungen, das Leitbild, das Führungsleitbild, das Qualitätskriterium ‚Anspruchsgruppenorientierung‘, Prozessdefinitionen und organisationsstrukturelle Setzungen fördern und fordern auf formeller Ebene eine unmittelbare Mitwirkung der Studierenden an der Pädagogischen Hochschule Luzern. Die Studierendenorganisation ist als öffentlich-rechtliche Körperschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit festgelegt (Kanton Luzern, 2013). Die für ein unabhängiges Funktionieren der Anspruchsgruppenvertretungen notwendigen infrastrukturellen und finanziellen Rahmenbedingungen sind gewährleistet. Die Verwendung der Beiträge ist im Finanzreglement der Studierendenorganisation geregelt (Pädagogischen Hochschule Luzern, 2013).

An der Pädagogischen Hochschule Luzern besetzt ein Mitglied der Studierendenorganisation das Ressort Qualitätsmanagement und vertritt die Interessen und Sichtweisen der Studierenden in der Qualitätsbeauftragtenkonferenz, inklusive Stimmrecht. Es unterstützt die Umsetzung, Weiterentwicklung und Kommunikation des Qualitätsmanagements und ist zentraler Wissensträger für die Einschätzung der Akzeptanz und Anschlussfähigkeit bei den Studierenden. Die bedarfs- und bedürfnisorientierte Mitarbeit in bereichsübergreifenden Qualitätsmanagementprojekten und -aufgaben runden die formellen Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten ab.

Studierende sind als eine zentrale Anspruchsgruppe – z.B. mit der systematischen Leistungsüberprüfung und durch regelmäßige Evaluationen – in die Umsetzung der Qualitätsziele der Pädagogischen Hochschule Luzern eingebunden. Sie unterstützen die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems bzw. werden in diese einbezogen. Dieser Einbezug geschieht formell somit in vierfacher Weise: 1.) über den erwähnten Sitz in der Qualitätsbeauftragtenkonferenz; 2.) über institutionalisierte Treffen der Studierendenorganisation mit einem Ausschuss der Hochschulleitung und den Studiengangsleitungen; 3.) über Konsultationen im Rahmen unterschiedlicher Veranstaltungen sowie 4.) über Evaluationen. Mit den ersten drei Möglichkeiten nimmt die Studierendenorganisation direkt Einfluss auf die Weiterentwicklung

und die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems. Die Gesamtheit der Studierenden wird durch die regelmäßig durchgeführten Evaluationen – z.B. flächendeckende Befragungen zum Studium, Evaluationen der Studiengänge oder Modulevaluationen – in die Qualitätssicherung einbezogen⁵ – und ist in diesem Sinne für die Qualität der Hochschule partizipativ mitverantwortlich.

Studierendenvertretungen aus allen Mentoratsgruppen⁶ und Jahrgängen aus demselben Studiengang treffen sich zweimal jährlich mit der entsprechenden Studiengangsleitung zur Mentoratsvertretendensitzung⁷, bei der die Studierenden die Traktanden festlegen und mit der Studiengangsleitung ein gemeinsames weiteres Vorgehen bestimmen. Anhand der Mentoratsvertretendensitzung soll die Qualität der Ausbildung gezielt verbessert und die Identifikation von Studierenden mit der Hochschule gefördert werden. Zudem dienen diese Treffen dazu, den Studierenden eingeleitete Maßnahmen aus vorangehenden Rückmeldungen zu präsentieren.

Die Studierenden der Pädagogischen Hochschule Luzern haben weiter das Recht, bei Anstellungsprozessen von Dozierenden mit einem Pensum von über 50 Prozent und von Leitungspersonen in der Findungskommission mit Stimmrecht mitzuwirken. Im durch die Studierendenorganisation wiederholt durchgeführten Diskussions-

-
- 5 Dabei kommen je nach Evaluationsdesign und -setting verschiedene in Kapitel 3.1 ausgeführte und in Abb. 1 dargestellte Funktionen des Qualitätsmanagements zum Tragen. So bedienen z.B. die Lehrveranstaltungs- bzw. Modulevaluationen sowohl die individuelle und institutionelle Ebene (Ergebnisse auf Ebene Modul, Fach oder Studiengang) als auch die Entwicklungs- und Rechenschaftsfunktion (Austausch in Fachteams oder bei Mitarbeitendengesprächen).
 - 6 Die praxisbegleitenden Mentoratsgruppen sind wöchentliche Veranstaltungen, in welchen das Handlungs- und Erfahrungswissen sowie subjektive Überzeugungen der Studierenden bewusst und bearbeitbar gemacht werden. Jede Mentoratsgruppe besteht aus ungefähr 20 Studierenden.
 - 7 Gemäß Konzept der Mentoratsvertretendensitzung nimmt jeweils eine Studierendenvertretung aus jeder Mentoratsgruppe an einer Sitzung mit der jeweiligen Studiengangsleitung teil.

foren sprechen und debattieren Studierende, Mitarbeitende und Mitglieder der Hochschulleitung einmal pro Semester gemeinsam über relevante Themen. Darüber hinaus organisiert die Studierendenorganisation mit dem Projekt ExpertNovi die Einführung von Studierenden durch Kommiliton:innen und wertet die gemachten Erfahrungen aus.⁸

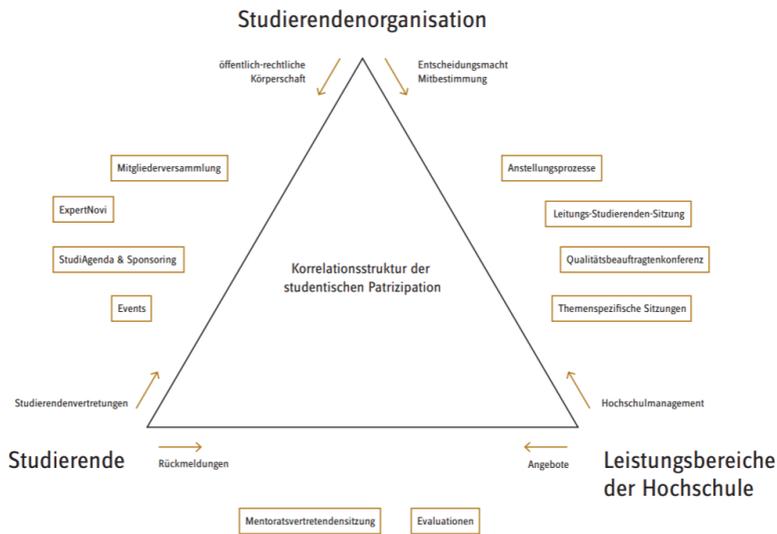


Abb. 2: Korrelationsstruktur der studentischen Partizipation (eigene Darstellung).

8 Weitere formelle Strukturen zwischen den Studierenden und der Studierendenorganisation – zum Beispiel die Mitgliederversammlung oder verschiedene Events (siehe Abb. 2) – werden hier nicht weiter expliziert und thematisiert, da sie nicht Bestandteil der studentischen Partizipation im Kontext des Qualitätsmanagements und somit für diesen Artikel sekundär sind. Ebenso hält es sich mit der Studierendenagenda und Sponsoringaktivitäten, wobei Letztere Ausdruck der Eigenständigkeit der Studierendenorganisation sind.

Es ist nun darzulegen, wie sich die Ausgestaltung dieser formellen Korrelationsstrukturen im Alltag unserer Hochschule in einer Form auswirkt, die zu einer studentischen Partizipation führt, welche nicht als selbstverständlich angesehen werden kann.

4. Gelingensbedingungen für eine wirkungsvolle studentische Partizipation im Qualitätsmanagement

Auf den bisherigen Ausführungen und den dargelegten formell-strukturellen Voraussetzungen aufbauend, plausibilisieren und konkretisieren wir nun drei Aspekte, welche an der Pädagogischen Hochschule Luzern das ‚Herzstück‘ für das Gelingen der studentischen Partizipation bilden.

4.1 Formell-strukturelle Voraussetzungen für einen systematischen Einbezug

Die Schaffung manifester und transparenter Strukturen ist ein entscheidender erster Schritt zur Förderung der studentischen Partizipation im Rahmen des Qualitätsmanagements mit all seinen vielfältigen Funktionen. Formelle Strukturen an der pädagogischen Hochschule Luzern wie regelmäßige Sitzungen zwischen Leitungspersonen und Studierenden (z.B. Leitungs-Studierenden-Sitzungen unter Teilnahme von Hochschulleitungsmitgliedern, Studiengangsleitungen und Vertretungen der Studierenden) sowie spezifische Gremien zum Qualitätsmanagement (z.B. Qualitätsbeauftragtenkonferenz) bieten einen offiziellen Rahmen für den Einbezug von Studierenden und den notwendigen Einblick für Studierende in die Hochschule. Damit wird nicht nur gesetzlichen und akademischen Anforderungen gedient, sondern es werden insbesondere Grundsteine für eine adäquate und thematisch umfassende Beteiligung gelegt. Insbesondere durch diesen strukturell geregelten Einbezug der Studierenden

wird eine transparente Kommunikation über Ziele und Prozesse des Qualitätsmanagements ermöglicht. Dies mit dem Ziel, dass Studierende Akzeptanz und Wertschätzung spüren und durch Vertrauen und Unterstützung gegenüber Qualitätsinitiativen honorieren.

Ein großer Teil der studentischen Partizipation an der Pädagogischen Hochschule Luzern orientiert sich am Delegationsprinzip und wird durch die Studierendenorganisation wahrgenommen. Im Rahmen einer zweijährlichen flächendeckenden Befragung zum Studium wurde im Mai 2023 deutlich, dass die Studierendenorganisation bekannt ist (89% volle oder teilweise Zustimmung auf einer vierstufigen Likert-Skala). Auch werden deren Tätigkeit und Aktivitäten als positiv und sinnvoll wahrgenommen (87%). Hingegen liegt aufgrund der Befragungsergebnisse aktuell ein Fokus darauf, die Bekanntheit der Kommunikationskanäle zwischen Studierenden und Studierendenorganisation (67,3% positive Einschätzungen) und der adressierbaren Anliegen (53,6% positive Einschätzungen) zu steigern.

4.2 Von formellen zu informellen Strukturen zur Stärkung eines selbstverständlichen Einbezugs

Das spürbare Interesse an ihren Meinungen und der Erwerb eines tieferen Verständnisses für die Herausforderung und Komplexität der Entscheidungsprozesse, die das Hochschulmanagement kennzeichnen, steigern die Bereitschaft der Studierenden, ihre eigenen Perspektiven aktiv in den Qualitätsmanagementprozess und die Hochschulgestaltung einzubringen. Das Engagement wächst über die formellen Sitzungen und Strukturen hinaus zu informellen Treffen und Besprechungen zwischen den Studierenden und Mitarbeitenden, um Ideen auszutauschen und Feedback zu geben. Der Fokus liegt dabei auf der feedbackgestützten Entwicklungsfunktion des Qualitätsmanagements. Dies soll anhand verschiedener konkreter Beispiele erläutert werden.

Die Studierendenorganisation konnte bei einer formellen Leitungs-Studierenden-Sitzung das Traktandum ‚Präsenzregelung‘ einbringen, welches wiederholt zu Unzufriedenheiten bei den Studierenden führte. Als Reaktion verfasste die Ausbildungsleitung eine Erklärung und Aktualisierung der Präsenzregelung in einem Dokument,

welche vor der Veröffentlichung in einem informellen Austausch der Studierendenorganisation zum Gegenlesen gegeben wurde. Danach wurde das Dokument veröffentlicht.

Die Frequenz der formellen Mentoratsvertretendensitzung konnte kürzlich von einer Durchführung pro Studienjahr auf zwei erhöht werden. Die Zusammenstellung der Traktanden für diese Treffen geschieht vorwiegend über informelle Austausche, bevor sie in einer formellen Struktur vorliegen. Nach der Durchführung der Mentoratsvertretendensitzung werden die Anliegen gemeinsam weiterverfolgt und bearbeitet. Beispielsweise wurde in einem Treffen eine größere Unzufriedenheit bezüglich des Rücklaufs der Evaluationen von Lehrveranstaltungen erfasst. Kurzfristig wurden verschiedene informelle Treffen arrangiert, in welchen das Anliegen und Lösungsansätze besprochen und anschließend umgesetzt wurden. Sowohl der Rücklauf in den Evaluationen wie auch die Zufriedenheit der Studierenden und Dozierenden wurden laut Ergebnissen einer kurzen Meta-Evaluation rasch und markant gesteigert.

In einem weiteren Beispiel konnte durch Anregungen während des formellen Akkreditierungsprozesses von Studierendenseite ein informeller Austausch (angelegt als eine Brainstorming-Sitzung) zwischen der Studierenden-Organisation und der Leitung des Leistungsbereichs Forschung & Entwicklung eingefordert werden, um die Partizipation der Studierenden in diesem Leistungsbereich zu erhöhen und den Zugang zu erleichtern. Durch diesen informellen Austausch wurden bestehende formelle Sitzungen angepasst und neue Strukturen für die Studierende geschaffen. Nicht zuletzt ist dieser Artikel ein weiteres Beispiel: der Kontakt der beiden Autoren entstand in Sitzungen der Qualitätsbeauftragtenkonferenz und führte dann in weiterführenden informellen Kontakten zur Idee des Verfassens eines Artikels.

Unter dieser Voraussetzung und mit der Überzeugung, dass die informale Seite neben der Schauseite und der formalen Seite einer Organisation (Kühl, 2020) einen entscheidenden Beitrag zur Weiterentwicklung einer Organisation leistet, lassen sich informelle Kontakte bewusster gestalten. Soziale Beziehungen und Dynamiken innerhalb einer Organisation werden gestärkt und können somit auch positiv auf die

Organisation einwirken. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit werden ermöglicht und gefördert sowie der soziale Zusammenhalt der Hochschule gestärkt. Es entsteht ein produktives Netzwerk.

4.3 Offenheit und gegenseitige Bereitschaft zur Kooperation

Die ursprüngliche Initiative für eine gelebte, studentische Partizipation muss von der Führung der Organisation kommen. Transparenz und Akzeptanz gegenüber den Studierenden müssen gegeben sein und vorgelebt werden, damit diese sich wertgeschätzt fühlen und ein Interesse an einer aktiv gestalteten Partizipation haben. Als Beispiel können die Resultate aus standardisierten Modulevaluationen angeführt werden, welche in einem transparenten Prozess und unter Einbezug der Studierenden thematisiert und diskutiert werden – auch bei negativen Werten. Vorangegangen waren in mehreren formellen und informellen Konstellationen Rückmeldungen der Studierenden, dass die Rückspeisung der Resultate aus Modulevaluationen noch nicht flächendeckend und ausreichend zufriedenstellend geschieht. Seither liegt hier ein Fokus mit verbindlichen Erwartungen und Hilfestellungen – auch zur Steigerung der Transparenz und des gegenseitigen Verständnisses von Studierenden und Dozierenden. Die (gemeinsame) Interpretation der Resultate dient dem individuellen und gemeinsamen Lernen.

Das Zusammenführen wichtiger Stakeholder – in unserem Beispiel der beiden Stränge Qualitätsmanagement und Studierendenpartizipation – ist für das Erleben von Wirkung und Wirksamkeit gleichermaßen Voraussetzung und Gelingensbedingung. Kontakte müssen entstehen (können) – nicht in einem Dienstleistungs-Kunden-, sondern in einem partnerschaftlichen Verhältnis. Dies im Bewusstsein, dass die beiden Stränge unterschiedliche Ausgangslagen und Alltagsstrukturen mit sich bringen. Werden diese formell zusammengeführt, können sie sich gemeinsam informell weiterentwickeln, was sich im Zirkelschluss wieder auf die formale Seite – und im Übrigen im Theoriekonstrukt von Kühl (2020) auch auf die Schauseite der Hochschule – auswirkt.

Wir befinden uns in einem fragilen Gebilde, welches für den Aufbau und Erhalt der gelebten studentischen Partizipation von der Offenheit und Bereitschaft einzelner Akteur:innen in zentralen Positionen abhängig ist. Minimieren lässt sich dieses Risiko, indem die studentische Partizipation (und in unserem Fall das Qualitätsmanagement) als ein selbstverständlicher, wichtiger Grundpfeiler der Organisation verankert ist. Diese Verankerung ist ein eindeutiges Zeichen der Bereitschaft und Offenheit zur Kooperation und somit zur studentischen Partizipation. Dies bestärkt den Paradigmenwechsel von einer Bedienung von Kund:innen zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit in erheblichem Maß.

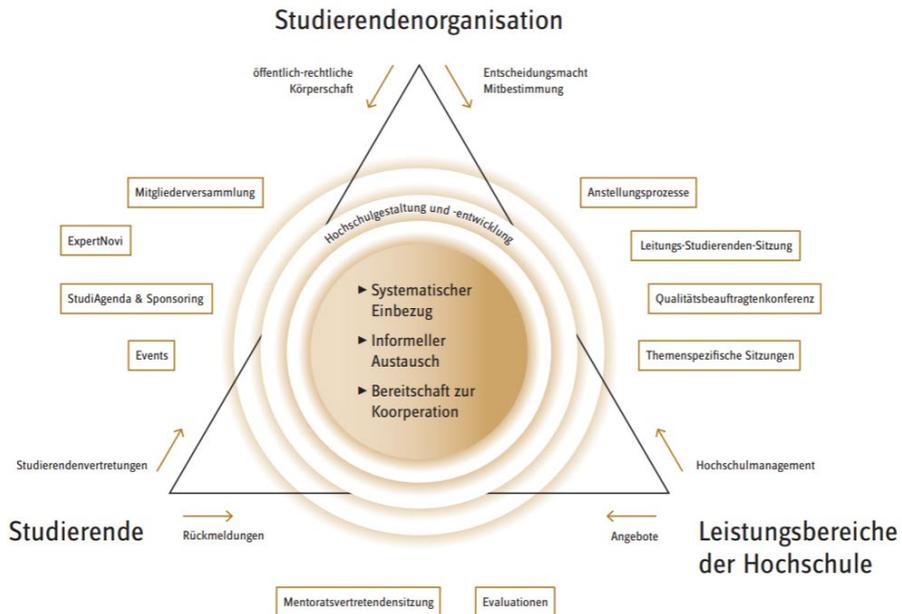


Abb. 3: Pulsierendes Herzstück der studentischen Partizipation (eigene Darstellung).

5. Schlussfolgerungen und Ausblick

Der systematische Einbezug, der informelle Austausch sowie die gegenseitige Bereitschaft zur Kooperation bilden das Herzstück der gelebten studentischen Partizipation der Pädagogischen Hochschule Luzern. Daneben deutet insbesondere die Tatsache, dass die Studierendenorganisation als eine eigenständige öffentlich-rechtliche Körperschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit funktionieren darf (und damit das Zusammenspiel stärker in den Statuten der Hochschule verankert werden kann) darauf hin, dass hohe und höchste Partizipationsstufen erreicht sind, welche sich insbesondere durch Entscheidungsmacht und Selbstständigkeit auszeichnen (Wright et al., 2007). Die eingangs erwähnten Herausforderungen der studentischen Partizipation und des Qualitätsmanagements für Hochschulen werden mit dem eingeschlagenen, dargelegten Weg produktiv und sinnstiftend miteinander verknüpft.

Die stärkere Verankerung in einzelnen Studiengängen und weiteren Leistungsbereichen der Hochschule bergen genauso Entwicklungspotenzial wie die breitere Bekanntmachung der Studierendenorganisation und der studentischen Partizipationsmöglichkeiten (z.B. durch eine erhöhte Präsenz im ersten Studienjahr). In diesem Zusammenhang müssen an unserer Hochschule zukünftig auch Vor- und Nachteile des Delegationsprinzips der Studierendenorganisation diskutiert werden. Die Strukturen könnten gegebenenfalls in eine Richtung weiterentwickelt werden, welche die Studierendenorganisation noch breiter abstützen lassen und damit nicht zuletzt die thematisierte Personenabhängigkeit etwas abfedern und die Mitwirkung trotz hoher Arbeitsbelastung attraktiver machen könnten. Die Erhebung empirischer Daten sowie der aktive Austausch mit anderen Hochschulen sollten für Weiterentwicklungen eine verlässliche Grundlage bilden. Darauf aufbauend und darüber hinaus könnten hochschulinterne- und übergreifende Veranstaltungen (z.B. Tagungen, Schulungen, oder Workshops) von Mitarbeitenden und Studierenden zu Qualitäts- und Hochschulentwicklungsthemen ins Leben gerufen werden.

Aus Partizipationsstrukturen wird im Idealfall eine Partizipationskultur geboren, welche im Zusammenspiel mit dem Qualitätsmanagement den Alltag gleichermaßen wie die Strategie der Organisation in zentralen Themen (z.B. und insbesondere im

Kontext von Fragen der Lehre) mitprägen kann. Es ist im ureigenen Interesse der Hochschule, Studierende an Strukturen, Strategien und ihre Kultur heranzuführen, um diese während und idealerweise auch nach dem Studium mitzutragen (Sattelberger, 1994). Die Weiterentwicklung von Studium und Hochschule ist von zentraler Bedeutung. Um diese agiler gestalten zu können, ist die partnerschaftliche, niederschwellige studentische Partizipation ein ernstzunehmendes Puzzleteil. Die dahinterliegende Hypothese mit Forschungsimplicationen ist diejenige, dass ein funktionierendes, selbstverständliches, formelles und informelles Zusammenspiel von Leistungsbereichen der Hochschule, Studierenden und Studierendenorganisation die Organisationsentwicklung positiv beeinflussen und gegebenenfalls punktuell auch beschleunigen kann. Mitarbeitende und Studierende verfolgen partnerschaftlich das gleiche Ziel bezüglich eines erfolgreichen Studiums an einer qualitativ hochstehenden Hochschule. Durch gelebte studentische Partizipation mit den drei Pfeilern – systematischer Einbezug, informeller Austausch und gegenseitige Bereitschaft zur Kooperation – kann eine Hochschule gemeinsam mit den Studierenden ein flexibles, anpassungsfähiges, pulsierendes Herz schaffen, welches die Hochschulgestaltung und -entwicklung fördert und stärkt.

6. Literaturverzeichnis

- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. John Wiley & Sons.
- Healey M., Flint A., & Harrington, K. (2014). Engagement through partnership: students as partners in learning and teaching in higher education. *International Journal for Academic Development*, 21(1). <https://doi.org/10.1080/1360144X.2016.1124966>
- Kühl, S. (2020). *Organisationen: eine sehr kurze Einführung* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage.). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29832-6>
- Landwehr, N., & Steiner, P. (2003). *Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung*. hep Verlag.
- Landwehr, N. (2019). *Begleitete Selbstevaluation: ein neuer Weg zur wirksamen Qualitätsdiagnose an Schulen*. hep Verlag.

Nickel, S. (2008). Qualitätsmanagementsysteme an Universitäten und Fachhochschulen: Ein kritischer Überblick. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 1, 16–39.

Pädagogische Hochschule Luzern (2023). *Qualitätsmanagement Konzept Pädagogische Hochschule Luzern*. <https://www.phlu.ch/ueber-uns/hochschule/hochschulentwicklung/qualitaetsmanagement.html>

Raffaele, C., & Rediger, P. (2021). *Die Partizipation Studierender als Kriterium der Qualitätssicherung in Studium und Lehre*. <https://www.hof.uni-halle.de/publikation/die-partizipation-studierender-als-kriterium-der-qualitaetsicherung-in-studium-und-lehre/>

Sattelberger, T. (1994). Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur. In T. Sattelberger (Hrsg.), *Die lernende Organisation* (S. 11–55). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-663-13533-3_1

Wissenschaftsrat (2022). *Empfehlungen für eine zukunftsfähige Ausgestaltung von Studium und Lehre*. <https://doi.org/10.57674/q1f4-g978>

Wright, M., Block, M., & von Unger, H. (2007, 30. November – 01. Dezember). *Stufen der Partizipation in der Gesundheitsförderung* [Konferenzbeitrag]. 13. bundesweiter Kongress Armut und Gesundheit, Berlin, Deutschland. https://www.armut-und-gesundheit.de/uploads/tx_gbbkongressarchiv/Wright__M..pdf

Pädagogische Hochschule Luzern (2013, Januar). Leitbild der Pädagogischen Hochschule Luzern. <https://www.phlu.ch/ueber-uns/hochschule/leitbild-und-strategie.html>

Kanton Luzern (2013, August). *Gesetz über die Lehrerinnen- und Lehrerbildung und die Pädagogische Hochschule Luzern*. https://srl.lu.ch/app/de/texts_of_law/515

Pädagogische Hochschule Luzern (2013, September). *Statuten der Studierendenorganisation der Pädagogischen Hochschule Luzern*. <https://www.phlu.ch/ueber-uns/studorg.html>