

# Konzept Partizipation

Autor/in: Studer Martin  
Ausgabestelle: Prorektorat (PROREK)  
Geltungsbereich: Fachhochschule  
Klassifizierung: Nicht klassifiziert  
Version: V02.01  
Ausgabedatum: 12.07.2023  
Verteiler: Angehörige der Hochschule

## Änderungskontrolle

Version	Überarbeitung	Autorinnen, Autoren	Datum
V02.00	Durch Hochschulleitung freigegebene Version	Studer Martin	24.04.2023
V02.01	Feedback Diversity/Chancengleichheit eingearbeitet.	Studer Martin	12.07.2023

Freigabe durch	Datum
Hochschulleitung	19.04.2023

## Inhalt

1	Einleitung.....	3
1.1	Ziel.....	3
1.2	Inhalt .....	3
1.3	Grundlagen.....	3
1.4	Rahmenbedingungen.....	5
2	Policy Partizipation.....	6
2.1	Verantwortung.....	6
2.2	Umsetzungsprinzipien .....	6
2.3	Partizipation und Qualitätsentwicklung.....	6
3	Dimensionen der Partizipation.....	8
3.1	Dimension 1: Stufen .....	8
3.2	Dimension 2: Akteure .....	11
3.3	Dimension 3: Themen .....	11
3.4	Dimension 4: Rollen.....	12
4	Partizipationsmöglichkeiten an der FH Graubünden .....	13
4.1	Kern: Mitwirkungskommission .....	14
4.2	Innere Schalen: Fachgremien .....	14
4.3	Äussere Schale: Führungsgremien.....	14

# 1 Einleitung

## 1.1 Ziel

Partizipation bezeichnet die Beteiligung der Hochschulangehörigen, Mitarbeitende, Lehrbeauftragte und Studierende, bei Meinungsbildung und Entscheidungen. Sie hat das Ziel, den Betrieb und die Weiterentwicklung der Fachhochschule breit abzustützen und qualitativ zu verbessern.

## 1.2 Inhalt

Das Konzept Partizipation legt einerseits die Policy für die Umsetzung der Partizipation an der FH Graubünden fest, andererseits schafft sie mit den Dimensionen der Partizipation einen konzeptionellen Rahmen für das Verständnis von Partizipationsmöglichkeiten an der FH Graubünden. Das letzte Kapitel führt die Partizipationsmöglichkeiten an der FH Graubünden auf.

## 1.3 Grundlagen

Die FH Graubünden setzt die Partizipation unter Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben sowie unter Berücksichtigung der Hochschul- und Qualitätssicherungsstrategie um.

### **Gesetzliche Grundlagen**

Das Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz vom 30. September 2011 (Stand am 1. März 2021) legt in Art. 30 als Voraussetzungen für die institutionelle Akkreditierung fest, dass "den Hochschulangehörigen angemessene Mitwirkungsrechte zustehen" und detailliert in der Verordnung des Hochschulrates über die Akkreditierung im Hochschulbereich vom 28. Mai 2015 (Stand am 1. Januar 2022) im Qualitätsstandard 2.3:

Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die repräsentativen Gruppen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ein angemessenes Mitwirkungsrecht haben und über Rahmenbedingungen verfügen, die ihnen ein unabhängiges Funktionieren ermöglichen.


Das Gesetz über Hochschulen und Forschung (GHF) vom 24.10.2012 (Stand 01.01.2016) erwähnt, dass die Regierung Bestimmungen zur Mitwirkung für Hochschulen mit kantonaler Trägerschaft erlassen kann.


### **Normative Grundlagen**

Die FH Graubünden orientiert sich in der Partizipation an den normativen Grundlagen der FH Graubünden, den Werten, dem Code of Conduct sowie den Führungsprinzipien. Die im Leitbild der FH Graubünden definierten Werte und Leitbildsätze präzisieren wir im Hinblick auf die Partizipation wie folgt:

- Respekt: Wir nutzen die Vielfalt unserer Hochschule, in dem wir die Angehörigen in Entscheidungsfindungsprozesse mit einbeziehen und so die Qualität der Entscheidungen verbessern.
- Zukunftsorientierung: Wir verstehen die Partizipation als Prozess mit dem Ziel, die Hochschule in die Zukunft zu entwickeln.
- Reflexion: Im Rahmen von Partizipationsprozessen informieren Vorgesetzte und Mitarbeitende konstruktiv und transparent.
- Verantwortung: Mit den im Rahmen von Partizipationsprozessen vorliegenden Informationen gehen wir verantwortungsvoll um.

Neben den Werten können auch aus den Führungsprinzipien *Transparenz* sowie *Situativer Führungsstil* Grundlagen für die Partizipation an der FH Graubünden abgeleitet werden:

 **Transparenz durch Information und Kommunikation:** Führungspersonen informieren Mitarbeitende aktiv und transparent über die sie betreffenden Themen.

 **Situativer Führungsstil:** Führungspersonen sind verantwortlich für die Schaffung von Möglichkeiten der Partizipation. Sie erfragen aktiv die Meinung der Angehörigen der Hochschule, berücksichtigen ihre Expertise und schaffen damit die Möglichkeit, sich aktiv an der Weiterentwicklung der FH Graubünden zu beteiligen.

### Verbindung zur Hochschulstrategie

Die Strategie 2021 - 2024 der FH Graubünden definiert als Vision, dass die Hochschule als agile Organisation mutig und nachhaltig die Zukunft mitgestaltet. Die Vision kann wie folgt für die Partizipation ausdetailliert werden:

- Die Partizipation ist ein wichtiger Faktor für eine nachhaltige Entwicklung der FH Graubünden. Ebenfalls lassen sich zwei der drei Handlungsrichtlinien der Strategieprinzipien auf die Partizipation anwenden:
- Netzwerke: Die FH Graubünden bezieht in partizipativen Prozessen alle ihre Angehörigen mit ein.
- Interdisziplinarität: In partizipative Prozesse wird berücksichtigt, dass interdisziplinär zusammengesetzte Gremien bessere Lösungen finden.

### Verbindung zu Qualitätssicherungsstrategie und -system

Basierend auf dem Qualitätsstandard 2.3 hat die Fachhochschule die Bedeutung der Partizipation im strategischen Qualitätsziel (G3) (siehe [Qualitätssicherungsstrategie](#)) festgehalten:

Die relevanten Anspruchsgruppen der FH Graubünden verfügen über ein angemessenes Mitwirkungsrecht.

Sie hat im [Qualitätssicherungssystem](#) die Partizipation bei der Qualitätssicherung und -entwicklung durch die Festlegung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten festgelegt.



Abbildung 1 Grundlagen und Rahmenbedingungen für die Partizipation

## 1.4 Rahmenbedingungen

Rahmenbedingungen für die Partizipation sind die Funktionsbeschreibungen und sowie die Kompetenzenregelung der FH Graubünden:

- Funktionsbeschreibungen: Die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für die einzelnen Funktionen sind in den Funktionsbeschreibungen der FH Graubünden geregelt.
- Kompetenzregelung: Die Reglement über die Unterschriftsbefugnis weist den einzelnen Funktionsträgerinnen und -trägern sowie Gremien innerhalb der Fachhochschule eine klare Entscheidungs- bzw. Unterschriftsbefugnis zu.

## 2 Policy Partizipation

### 2.1 Verantwortung

Die Angehörigen der Hochschule haben folgende Verantwortung bezüglich der Umsetzung der Partizipation an der Hochschule:

- Hochschulleitung
  - Die Hochschulleitung definiert zentral die Partizipationsmöglichkeiten in den hochschulweiten Entscheidungsprozessen. Ein Beispiel für eine solche Partizipationsmöglichkeit ist die Mitwirkungskommission.
  - Die Hochschulleitung fördert die Partizipation der Angehörigen der Hochschule aktiv.
- Vorgesetzte: Die Führungspersonen sind verantwortlich für die Schaffung von Möglichkeiten der Partizipation. Sie erfragen aktiv die Meinung der Angehörigen der Hochschule und berücksichtigen ihre Expertise.
- Mitarbeitende/Studierende/Lehrbeauftragte: Alle Angehörigen der Hochschule sind verantwortlich dafür, aktiv die vorhandenen Partizipationsmöglichkeiten nutzen. Mitarbeitende informieren sich selbstständig, gehen aktiv für Stellungnahmen auf Vorgesetzte zu und bringen verfahrenstechnisch vorgesehene Beiträge ein.

### 2.2 Umsetzungsprinzipien

Für die Umsetzung der Partizipation an der FH Graubünden gelten folgende Prinzipien:

- Reglementarische Festlegung: Partizipationsmöglichkeiten sind wo nötig und sinnvoll reglementarisch festzulegen.
- Prozessuale Ausgestaltung: Partizipationsmöglichkeiten sind prozessual zu definieren, beispielsweise bezüglich der beteiligten Personen, Fristen, usw., und schriftlich festzulegen.
- Rückmeldung und Begründung der Entscheide: Entscheide, bei denen vorgängig eine Partizipation in Form eines Einbezugs oder einer Anhörung stattgefunden haben, sind den Angehörigen mitzuteilen und zu begründen.
- Chancengleichheit/Diversity: Bei den Gremien der Partizipation wird die Chancengleichheit/Diversity berücksichtigt.

### 2.3 Partizipation und Qualitätsentwicklung

Partizipation ist ein zentrales Element der Qualitätsentwicklung:

- Partizipative Qualitätsentwicklung bedeutet das Wissen aller Beteiligten einfließen lassen und/oder eine ständige Verbesserung von Maßnahmen durch eine gleichberechtigte Zusammenarbeit zwischen Projekt, Zielgruppe, Auftraggeber (Geldgeber) und eventuell anderen wichtigen Akteuren. Ein Kennzeichen dieser Zusammenarbeit ist eine möglichst starke Teilnahme und Teilhabe (Partizipation) der Projektmitarbeitenden und vor allem der Zielgruppe an den vier Phasen der Entwicklung von Massnahmen: Bedarfsbestimmung, Interventionsplanung, Umsetzung und Evaluation.
- Partizipative Qualitätsentwicklung lebt maßgeblich vom lokalen Wissen der Beteiligten und unterstützt sie dabei, dieses Wissen zu nutzen, zu reflektieren und zu erweitern. Hierfür werden partizipative Methoden der Datenerhebung und Interventionsplanung eingesetzt.

- Partizipative Qualitätsentwicklung steht für Verfahren zur Verbesserung der Arbeit, die maßgeschneidert, praktikabel, nützlich, partizipativ und abgesichert sind. (Maßgeschneidert sind Verfahren, die auf spezifische Bedingungen zugeschnitten sind, also auf die Zusammensetzung der Zielgruppe, den Auftrag, die Arbeitskapazitäten etc.).
- Partizipative Verfahren sind dadurch gekennzeichnet, dass sie die Perspektiven der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und von Nutzerinnen und Nutzern berücksichtigen (Bsp. Prozessmanagement!). Das Wissen der (potenziellen) Nutzerinnen und Nutzer soll in allen Projektphasen berücksichtigt werden.

### 3 Dimensionen der Partizipation

Bei der Ausgestaltung von konkreten Partizipationsmöglichkeiten ist jeweils die Art sowie der Umfang der Partizipationsmöglichkeiten zu definieren. Nachfolgend aufgeführte Dimensionen der Partizipation dienen als Hilfsmittel bei der Festlegung der Partizipationsmöglichkeiten.

#### 3.1 Dimension 1: Stufen

Angelehnt an Arbeiten von Strassburger/Rieger (<http://www.partizipationspyramide.de>) sieht die FH Graubünden ein Stufenmodell für die Partizipation vor, wobei die Stufe 1, Information, noch nicht als Partizipation bezeichnet wird. Das Stufenmodell der Partizipation sieht mit höheren Stufen eine zunehmend stärkere Partizipation der Hochschulangehörigen vor. Von Stufe 1, Information, die noch nicht als Partizipation bezeichnet wird, über die Stufen 2 und 3 mit zunehmenden Miteinbezug zu den Stufen 4 - 6 mit zunehmender Kompetenz. Die FH Graubünden definiert im Rahmen dieses Stufenmodells die Begriffe Partizipation und Mitwirkung wie folgt:

- **Partizipation** ist die Beteiligung der Hochschulangehörigen (Mitarbeitende, Lehrbeauftragte und Studierende) bei der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung der Stufen **2-6 des Stufenmodells** der Partizipation.
- **Mitwirkung** umfasst die Stufen **3 bis 5 des Stufenmodells** der Partizipation.

Stufe	Begriff	
6	Entscheidungskompetenz	Partizipation
5	Teilweise Entscheidungskompetenz	Mitwirkung
4	Mitbestimmung	
3	Einbeziehung	
2	Anhörung	
1	Information	

Tabelle 1 Stufenmodell der Partizipation inklusive Umgang der Partizipation und Mitwirkung



Die Stufen der Partizipation werden gemäss nachfolgender Tabelle, jeweils aus der Perspektive Leitung und Angehörige, genauer definiert:

Stufe	Begriff	Perspektive Leitung	Perspektive Angehörige	Beispiel
6	Entscheidungskompetenz	<b>Entscheidungskompetenz übertragen:</b> Angehörige treffen alle wichtigen Entscheidungen selbst. Leitungspersonen geben Ziele und Rahmenbedingungen vor, unterstützen, begleiten und kontrollieren die Umsetzung.	<b>Entscheidungsfreiheit ausüben:</b> Angehörige haben volle Entscheidungskompetenz und treffen finanzielle, organisatorische oder inhaltliche Entscheidungen unter Berücksichtigung der gesetzten Ziele und Rahmenbedingungen selber.	
5	Teilweise Entscheidungskompetenz	<b>Entscheidungskompetenz teilweise abgeben:</b> Leitungspersonen übertragen Angehörigen in bestimmten Bereichen eine Entscheidungsbefugnis. Leitungspersonen geben Ziele und Rahmenbedingungen vor, unterstützen, begleiten und kontrollieren die Umsetzung.	<b>Freiräume der Selbstverantwortung nutzen:</b> Angehörige nehmen ihr Recht wahr, in bestimmten Bereichen finanzielle, organisatorische oder inhaltliche Entscheidungen, unter Berücksichtigung der gesetzten Ziele und Rahmenbedingungen, zu treffen.	Finanzielle Kompetenzen für Projektleitende: Das <u>Reglement über die Unterschriftsbefugnis</u> definiert, dass Projektleitende budgetiert Ausgaben bis CHF 5'000.- freigeben können.
4	Mitbestimmung	<b>Mitbestimmung zulassen:</b> Leitungspersonen und Angehörige besprechen anstehende Entscheidungen und stimmen gemeinsam darüber ab, was geschehen soll.	<b>An Entscheidungen mitwirken:</b> Angehörige treffen Entscheidungen gemeinsam mit Vorgesetzten/Leitungspersonen.	Mitwirkungsrecht der MWK: Die Mitwirkungskommission hat Mitentscheidungsrecht bei der Wahl von Hochschulleitungsmitgliedern, Studienleitenden II, Institutsleitenden sowie Forschungsleitende.
3	Einbeziehung	<b>Expertise einholen:</b> Leitungspersonen lassen sich von Angehörigen auf der Basis ihrer Expertise beraten. Es bleibt offen, ob sie deren Einschätzung bei der Entscheidung berücksichtigen.	<b>Expertise bei Vernehmlassungen einbringen:</b> Angehörige nutzen Möglichkeiten, die im Vorfeld einer Entscheidung eröffnet werden, um Kritik zu üben, Unterstützung zu leisten oder Ratschläge zu geben, allerdings ohne Garantie, dass ihre Sichtweise berücksichtigt wird.	Antragsstellungsrecht der QK: Die Qualitätskommission hat ein Antragsstellungsrecht bei der Hochschulleitung.

<b>2</b>	Anhörung	<b>Meinung erfragen:</b> Vor einer anstehenden Entscheidung bringt die Leitung in Erfahrung, wie Angehörige die Ausgangssituation, Reaktionsmöglichkeiten oder Konsequenzen einschätzen, um dies bei der Entscheidung evt. zu berücksichtigen.	<b>Im Vorfeld von Entscheidungen Stellung nehmen:</b> Angehörige gehen auf Verantwortliche zu, um vor einer Entscheidung ihre Position darzulegen und ihre Sichtweise zu verdeutlichen, wobei es nicht in ihrer Hand liegt, ob ihre Meinung in die Entscheidung einfließt.	Feedback in Mitarbeitendengesprächen: Mitarbeitende können bei Mitarbeitendengesprächen Feedback geben.
<b>1</b>	Information	<b>Informieren:</b> Leitungspersonen informieren Angehörige über eine anstehende Entscheidung und machen sie transparent.	<b>Sich informieren:</b> Angehörige informieren sich über anstehende oder getroffene Entscheidungen und deren Hintergründe.	

Tabelle 2 Stufenmodell der Partizipation - Perspektive Leitung/Hochschule sowie Angehörige

## 3.2 Dimension 2: Akteure

### Partizipation als Einzelperson vs. Partizipation als Mitglied eines Gremiums

Partizipationsmöglichkeiten können für Einzelpersonen aber auch für Gremien bestehen. Bei der Ausgestaltung von Partizipationsmöglichkeiten muss festgehalten werden, ob die Möglichkeit für Einzelpersonen oder für ein Gremium gilt.

Beispiel: Gemäss Reglement über die Mitwirkung steht **allen Angehörigen** - als Einzelperson - ein generelles Antragsrecht zu. Gemäss Weisung für die Qualitätskonferenz hat **die Qualitätskonferenz - als Gremium** - ein Antragsrecht.

### Partizipationsmöglichkeiten als Teil einer Personengruppe

Partizipation kann je nach Personengruppe unterschiedlich ausgestaltet sein. Bei der konkreten Festlegung von Partizipationsmöglichkeiten soll deshalb die Personengruppe festgelegt werden.

Beispiel: Partizipationsmöglichkeiten können nach Mitarbeitenden und Studierenden aufgeteilt werden.

Partizipationsmöglichkeiten	Studierende	Mitarbeitende
über Evaluationen	– Lehrveranstaltungsevaluation, Studierendenbefragungen	– Assessments, Mitarbeitendenbefragungen
über direkten Austausch	– Klassenchefsitzungen	– über die Linie: Mitarbeitende > Institut/Abteilung → Departement > Hochschule – in den Ressorts: Lehre, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen
in Kommissionen/Konferenzen	– Mitwirkungskommission, Nachhaltigkeitskommission	
in Anlässen	– Informationsanlässe	

## 3.3 Dimension 3: Themen

Partizipation kann in den verschiedenen Leistungs- und Qualitätsbereichen resp. Prozessen stattfinden. Bei der Festlegung von konkreten Partizipationsmöglichkeiten muss deshalb festgehalten werden, in welchen Themenbereichen eine Partizipationsmöglichkeit vorliegt. Dabei können als Grundlagen die Qualitätsbereiche der FH Graubünden (Governance, Lehre/Weiterbildung, Forschung/Dienstleistung, Ressourcen, Kommunikation) oder konkrete Prozesse aus dem FHGR-Guide, dem Prozessmanagement-Handbuch der FH Graubünden, dienen.

Beispiel: Die Mitwirkungskommission der FH Graubünden hat gemäss Weisung für die Mitwirkung ein Mitentscheidungsrecht bei **Stellenbesetzungen für die Funktionen Institutsleitung, Forschungsleitung sowie Studienleitung II**. Es liegt also ein Partizipationsrecht in Personalangelegenheiten (Teil des Qualitätsbereich Ressourcen) resp. im Prozess 3.01.01 Rekrutierung und Auswahl von Mitarbeitenden vor.

### 3.4 Dimension 4: Rollen

Die partizipierende Person kann in unterschiedlichen Rollen partizipieren:

- Partizipation als Experte oder Expertin: Eine Partizipation kann sinnvoll sein, weil die betreffende Person Expertenwissen in einem bestimmten Fachgebiet hat.
- Partizipation als Vertretung einer Anspruchsgruppe: Eine Person kann als Vertreterin oder Vertreter einer Anspruchsgruppe partizipieren.

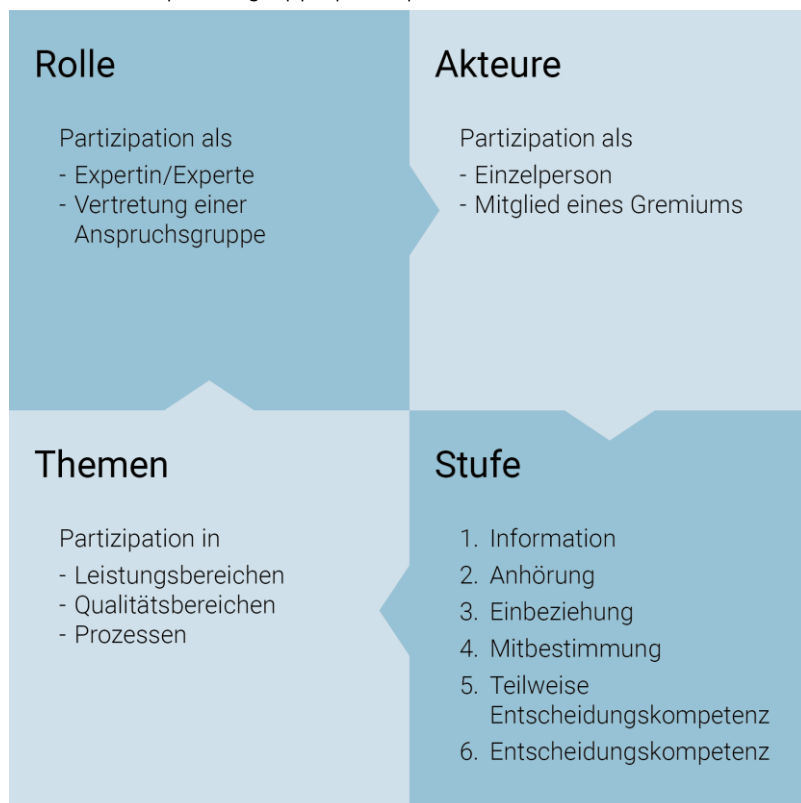


Abbildung 2 Dimensionen der Partizipation

## 4 Partizipationsmöglichkeiten an der FH Graubünden

Die an der FH Graubünden bestehenden Partizipationsmöglichkeiten werden in nachfolgender Abbildung dargestellt:

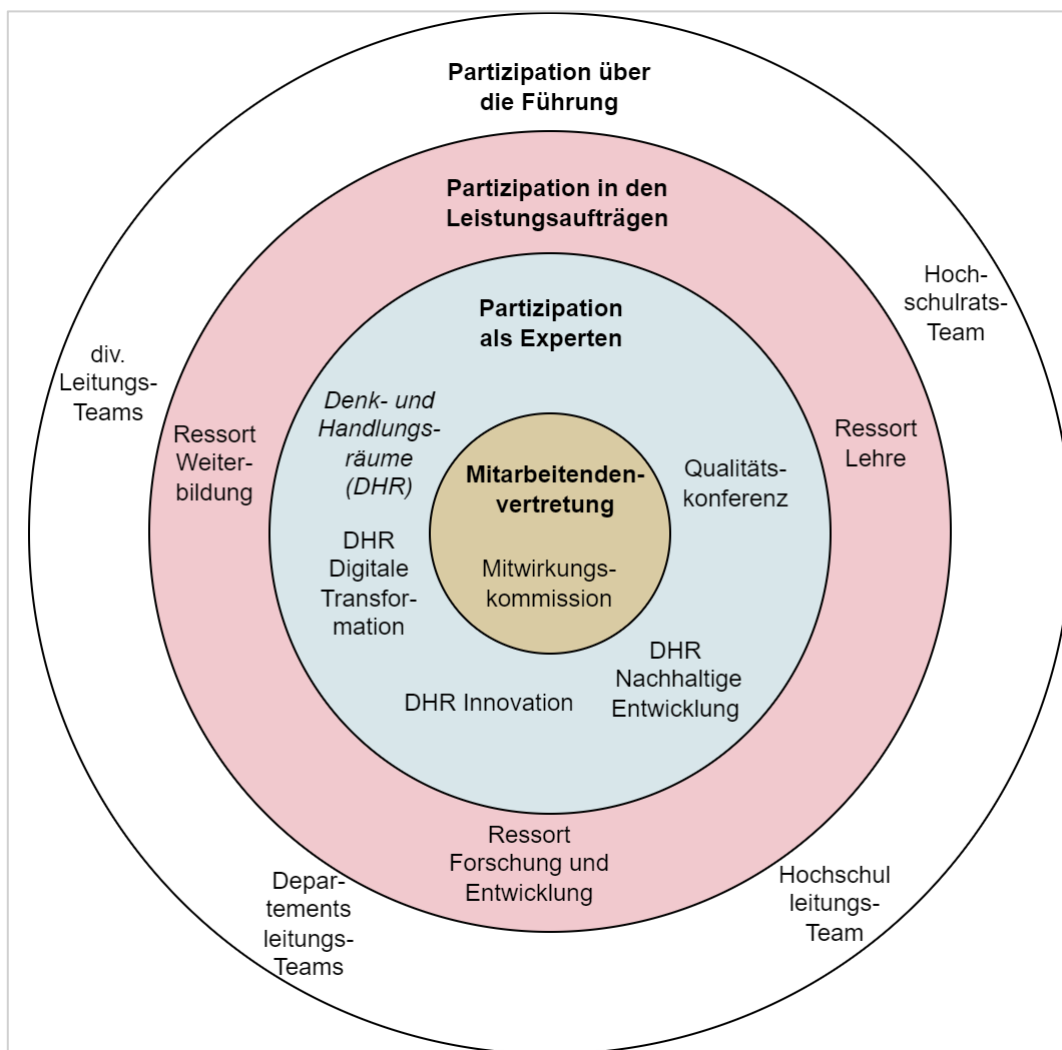


Abbildung 3 Zwiebelschalenmodell der Partizipation

## 4.1 Kern: Mitwirkungskommission

Die Mitwirkungskommission, zusammengesetzt aus Vertreterinnen und Vertretern aller Angehörigen der FH Graubünden, hat gemäss Weisung für die Mitwirkung Art. 4 definierte Partizipationsrechte in folgenden Bereichen:

- Stellungnahmerecht bei Strategiedefinition, Qualitätspolitik und -instrumente (Partizipationsstufe 3)
- Mitspracherecht bei der übergeordneten inhaltlichen und infrastrukturellen Arbeitsplatzgestaltung und -entwicklung, beim Leitbild sowie strukturellen Organisationsveränderungen (Partizipationsstufe 3)
- Mitentscheidungsrecht bei Reglemente und Weisungen aus dem Personalbereich, Stellenbesetzungen auf Stufe Hochschulleitung sowie für die Funktionen Institutsleitung, Forschungsleitung sowie Studienleitung II (Partizipationsstufe 4)

## 4.2 Innere Schalen: Fachgremien

Die inneren zwei Schalen des Zwiebelschalenmodells zeigen die Partizipationsmöglichkeiten der Fachexpertengremien aus.

Schale 1 zeigt die thematischen Fachgremien auf:

- Qualitätskonferenz: Die Partizipation in Form eines Antragsstellungsrechts (Partizipationsstufe 3) der Qualitätskonferenz ist in der Weisung für die Qualitätskonferenz geregelt.
- Denk- und Handlungsräume Digitale Transformation, Nachhaltige Entwicklung und Innovation

Schale 2 zeigt die Gremien gemäss den Leistungsaufträgen der Hochschule, die Ressorts Lehre, Weiterbildung und Forschung und Dienstleitung auf

- Ressort Lehre
- Ressort Weiterbildung
- Ressort Forschung und Dienstleistung

## 4.3 Äussere Schale: Führungsgremien

Die äussere Schale führt die verschiedenen Organisationseinheiten der FH Graubünden, vom Hochschulrat, die Hochschulleitung, über die Departementsleitenden bis zu diversen Leistungsteams, wie eine Studienleitung oder eine Wahlvorbereitungskommission. In diesen Teams kommen Mitarbeitende situativ und mit Mitwirkungsrechten auf unterschiedlichen Partizipationsstufen zum Einsatz. Beispiele:

- Mitarbeitende nehmen in Wahlvorbereitungskommissionen Einsitz und haben damit ein Mitbestimmungsrecht (Partizipationsstufe 4) bei der Wahl Vorgesetzter und Mitarbeitender.
- Alle Mitarbeitenden haben gemäss Reglement über die Mitwirkung ein Antragsstellungsrecht (Partizipationsstufe 4) über die Linie an die Hochschulleitung.
- Mitarbeitende können bei Mitarbeitendengesprächen Feedback geben.