

Inhalt

Vorwort zur Blickpunktreihe	9
Vorwort zum Band 130 <i>Andrea Gumpert</i>	11
Einleitung	17
Trendy, hip und cool: Trends und Themen auf dem JFMH14 <i>Diana Bücker/Valentin Dander/Andrea Gumpert/Sandra Hofhues/Ulrike Lucke/Franco Rau/ Holger Rohland/Timo van Treeck</i>	19
Beiträge der Expertinnen und Experten	27
Trendy, hip und cool – und dann im Elfenbeinturm versteckt #fail <i>Anja Lorenz</i>	29
Wetten über die Zukunft von Lernmaterialien <i>Sandra Schön/Martin Ebner</i>	35
Neue Technologien im Hochschulbereich: Beobachtungen zur Bedeutung, Internationalität und Konsistenz der Trendstudie Horizon Report <i>Helga Bechmann</i>	47
Innovation Mainstreaming in der Hochschule: Wie kommt das Neue in die Lehre? <i>Tobias Haertel/Claudius Terkowsky/Uwe Wilkesmann</i>	57
Medien, Bildung, Innovationen – Medienentwicklung an der Hochschule zwischen Theorie und Praxis <i>Christina Schwalbe</i>	65
Zwei Jahre MOOCs an deutschen Hochschulen: ein Rück- und Ausblick <i>Oliver Janoschka interviewt von Valentin Dander</i>	73

Innovation Mainstreaming in der Hochschule: Wie kommt das Neue in die Lehre?

Tobias Haertel / Claudius Terkowsky / Uwe Wilkesmann

Zusammenfassung

Viele Ideen und Konzepte zur Verbesserung der Hochschullehre sind in den letzten Jahren entstanden, teils gefördert von Drittmittelgebern, teils als Initiativen von Hochschulen oder Lehrenden. Damit gewinnt die Frage, wie aus diesen Ansätzen echte Innovationen in der Hochschullehre werden, immer mehr an Bedeutung. Antworten dazu finden sich in wissenschaftlichen Arbeiten und einer Studie im Auftrag der EU-Kommission. Dabei wird deutlich, dass eine innovationsfreundliche Kultur an den Hochschulen entscheidend ist und den Hochschulleitungen eine besondere Rolle bei der Ermöglichung dieser Kultur im Sinne eines Innovation Mainstreaming zukommt.

Gliederung

1	Einleitung	57
2	Innovationen in der Hochschullehre	58
3	Innovation Mainstreaming	61

1 Einleitung

Qualitätspakt Lehre, Qualitätsoffensive Lehrerbildung oder die Förderlinie Hochschulforschung als Beitrag zur Professionalisierung der Hochschullehre – das BMBF und auch einige Stiftungen haben wertvolle Maßnahmen gefördert, um die Hochschullehre zu verbessern. Je mehr Mittel dafür aufgewandt worden sind, desto gewichtiger wurde die Frage, wie die überwiegend in Projektform entwi-

ckelten Konzepte nachhaltig implementiert und transferiert werden können, um nicht mit Auslaufen der Projekte in der Schublade zu verschwinden. In der BMBF-Förderlinie Hochschulforschung als Beitrag zur Professionalisierung der Hochschullehre zeigte sich, dass kaum eines der Projekte den Prozess der Innovationsgestaltung zur Erreichung der intendierten Innovationen in die eigene Forschungsstrategie integriert hatte (Haertel, Schneider & Wildt, 2011, S. 1). Die zentrale Aufgabenstellung, „wie das Neue in die Hochschule kommt“ (ebd.), wurde damit letztlich gar nicht bearbeitet. Wie also entsteht aus einer Idee und ihrer oftmals nur pilothaften Umsetzung eine echte Innovation in der Hochschullehre?

Im Folgenden werden Beiträge, die sich aus verschiedenen Perspektiven mit dieser Fragestellung befassen, betrachtet und zu einem ganzheitlichen Ansatz des Innovation Mainstreaming (Europäische Kommission, 2003) zusammengefasst.

2 Innovationen in der Hochschullehre

Rammert sieht in der Globalisierung die Antriebskraft im Innovationswettbewerb zwischen konkurrierenden Gesellschaften, wobei durch den ökonomischen Druck auch gesellschaftliche Teilbereiche unter Anpassungs- und Veränderungsdruck geraten, darunter auch das Bildungssystem (Rammert, 2010, S. 22 f.). Innovationen definiert er dabei in zeitlicher, sachlicher und sozialer Dimension:

„Das Neue als das in der Gesellschaft zunächst Anormale wird zu einer Innovation, wenn es von immer mehr sozialen Akteuren oder einer relevanten sozialen Gruppe als neue Normalität mit anderen Regeln angeboten, bekämpft oder anerkannt wird, die sich zeitlich als zukunftsweisend und richtungsverändernd, sachlich als folgenreich andersartig und überlegen und sozial als bessere Problemlösung oder als Fortschritt in einer bestimmten Hinsicht erweist und so als wertvoll erfahren werden kann.“ (vgl. ebd., S. 34)

Die EU-Studie zu Innovationen in den Hochschulen (Brennan et al., 2014) untersucht Einflussflussfaktoren zur Förderung von Innovationsprozessen (vgl. ebd., S. 21). Auf der Grundlage von sieben Fallstudien kommt sie zusammengefasst u. a. zu der Erkenntnis, dass

- Innovationsprozesse desto besser verwaltet werden müssen, je tiefer sie in das Hochschulbildungssystem eindringen,
- Änderungen in einem innovativen Hochschulbildungssystem sich oft gegenseitig bedingen (Systembestandteile beeinflussen die Innovation, die Innovation beeinflusst Systembestandteile),

- Innovationen im Hochschulbildungssystem eher inkrementell als radikal ausfallen,
- die Nutzung neuer Technologien oder bereits die Vision der Nutzung Innovationen begünstigen,
- die Nutzung neuer Technologien studierendenzentrierte Sichtweisen fördert,
- Innovationen häufig die Entwicklung von Partnerschaften zwischen Hochschulen und anderen Organisationen beschleunigen. (vgl. ebd., S. 26)

Von den Empfehlungen, die in der Studie für politisch Verantwortliche einerseits und Hochschulen andererseits¹ formuliert werden, sind viele schon bekannt und ähneln Implementationsstrategien zur Einführung von E-Learning oder gehören inzwischen zum hochschuldidaktischen Standard.² Einige Empfehlungen sind aber für die weitere Betrachtung interessant:

- Hochschulinstitutionen sollen eine Kultur schaffen, die Kreativität fördert, „Offenheit gegenüber Innovationen anregt und Widerstände gegen Veränderungen abbaut“ (ebd., S. 27).
- Hochschulen sollen Anreize und Belohnungen für Angestellte anbieten, die innovative Praktiken umsetzen.
- Hochschulen sollen ihr Lehrpersonal für die Lehre qualifizieren.
- Hochschulen sollten alle Beteiligten (auch die Studierenden) in Veränderungsprozesse mit einbeziehen.
- Politisch Verantwortliche sollen Innovationsprozesse analysieren und Hemmfaktoren (z. B. hinderliche rechtliche Rahmenbedingungen) beseitigen (vgl. ebd.).

Insgesamt sieht die Studie einen Großteil der Verantwortung für erfolgreiche Innovationsprozesse bei den Hochschulen. Abhängig vom Grad der Autonomie folgen Hochschulen dabei tendenziell entweder eher einer Top-down- (geringer Autonomiegrad der Hochschulen) oder einer Bottom-up-Strategie (hoher Autonomiegrad der Hochschulen) zur Umsetzung von Innovationen (vgl. ebd., S. 25).

Auf anderer Ebene betrachten Wilkesmann/Schmid (2014) die Problemstellung. Sie befragten Professorinnen und Professoren (1.119 an Universitäten und 942 an Fachhochschulen) um Faktoren zu untersuchen, die einen Einfluss auf die Lehrmotivation (und damit die Innovationsbereitschaft in der Lehre) ausüben. Auf

1 Die Studie bezieht sich auf Entscheidungstragende in der Politik und Hochschulen, ohne konkrete Akteure in den Teilsystemen anzusprechen.

2 Siehe z. B. für die Bevorzugung inkrementeller gegenüber radikaler Innovationen in der Hochschullehre Haertel, Terkowsky & Ossenberg (2015), für die Förderung von Innovation durch die Nutzung (oder Vision der Nutzung) neuer Technologien Terkowsky & Haertel (2014) und die Förderung studienzentrierter Sichtweisen durch die Nutzung neuer Technologien Terkowsky et al. (2011, 2013).

der Grundlage der Selbstbestimmungstheorie (Self-Determination Theory, SDT, vgl. Ryan & Deci, 2000) wurden dabei Faktoren intrinsischer bzw. internalisierter Motivation (Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit) ebenso untersucht wie der Einfluss von Merkmalen des New Public Management (Bonuszahlung in der leistungsbezogenen Besoldung, leistungsbezogene Budgetierung, Führung durch Zielvereinbarungen, Lehrpreise). Im Ergebnis fanden Wilkesmann und Schmid (2014) empirische Belege für die Gültigkeit der SDT-Annahmen für die Hochschullehrenden: Eine unterstützende Lehrkultur übt einen positiven Effekt auf die intrinsische Lehrmotivation aus, während die Instrumente des New Public Management, wie Zielvereinbarungen zur Lehre, die intrinsische Motivation reduzieren (vgl. ebd., S. 20 f.). Einzig Lehrpreise wirken sich als extrinsische Motivation nicht negativ auf die Lehrmotivation aus (vgl. ebd., S. 15). Wilkesmann und Schmid (2014) regen deshalb eine unterstützende Lehrkultur an Hochschulen an. Dazu zählen u. a. ein hoher Stellenwert der Lehre, gute Arbeitsbedingungen mit gut ausgestatteten Lehrräumen und die hochschuldidaktische Unterstützung bei der Entwicklung und Anwendung innovativer Lehr-/Lernmethoden (vgl. ebd., S. 21). Der soziale Status der Lehre kann z. B. durch Sichtbarmachung guter Beispiele und symbolische Unterstützung von Community-Building durch das Rektorat für die Lehre erhöht werden. Angebote der extrinsischen Motivation mit Belohnungen und Anreizen, wie sie die EU-Studie vorschlägt (vgl. Brennan et al 2014, S. 27), widersprechen jedoch den Erkenntnissen von Wilkesmann und Schmid (2014), mit Ausnahme von Lehrpreisen. Lehrpreise sind auch im engeren Sinne keine extrinsischen Anreize (Wilkesmann & Schmid, 2010). Ebenso konnten Wilkesmann und Lauer (2015) empirisch nachweisen, dass der Lehrstil nicht durch selektive Anreize beeinflusst wird, sondern über die kurz- und langfristige Sozialisation der Akteure. Nach Wilkesmann (2015) führen die Anreizstrukturen des New Public Management eher dazu, dass Lehrende das System und dessen Regeln zur Verfolgung eigener Zwecke ausspielen (vgl. ebd., S. 202). Um stattdessen dem Autonomiebedürfnis der Lehrenden gerecht zu werden, lautet der Rat an die politisch Verantwortlichen:

„For innovation in teaching as well as scientific development, professors must become ‘institutional entrepreneurs’ who are creative and who change the organization and their scientific field. These ‘institutional entrepreneurs’ need ‘opportunity structures’ that provide opportunities for success. ‘Opportunity structures’ include autonomy in organizations or the support of individual projects by national research foundations. If professors are guided only by a carrot-and-stick policy, they will not be innovative.“
(ebd.)

Als erstrebenswerte Beziehungsform zwischen den Hierarchieebenen schlägt Wilkesmann die Organisationsstruktur der „Partnerschaft“ (ebd.) vor. Partnerschaften sind gekennzeichnet als kollaborative Gemeinschaft, in der alle Mitglieder Auftraggeber und Beauftragte zugleich sind und in der die gemeinsam geteilten Werte wichtiger sind als formale Regeln (vgl. Adler & Hekscher, 2006 sowie 2011). Solche Partnerschaft-Strukturen ermöglichen das innovative Handeln von „teaching entrepreneurs“.

Hellmann, Paus und Jucks (2014) befassen sich aus der hochschuldidaktischen Perspektive mit der Fragestellung, wie innovative Hochschullehre Lehrenden vermittelt werden kann. Als wertvoll hat sich dabei vor allem der Austausch der Lehrenden untereinander erwiesen (vgl. ebd., S. 47), sichtbar wurden jedoch auch hochschuldidaktische und ökonomische Grenzen: Innovationen in der Lehre lassen sich besser in Seminaren als in Vorlesungen erreichen und gehen häufig mit einem zeitlichen Mehraufwand für Studierende und Lehrende einher (ebd.), woran die Idee zur Veränderung der Lehre letztlich scheitern kann. Dies deckt sich mit den Erfahrungen, die in zahlreichen hochschuldidaktischen Weiterbildungen mit wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Kreativitätsförderung gemacht wurden (vgl. Haertel, Terkowsky & Ossenberg, 2015, S. 52). In allen Workshops zeigte sich ein vielfältiger Ideenreichtum der Teilnehmenden bei der Verbesserung ihrer Lehre. In kreativen Phasen divergenten Denkens wurden radikal-innovative Ideen zur Verbesserung der Lehre entwickelt, die jedoch in umsetzungsorientierten Phasen konvergenten Denkens ganz überwiegend zu nur noch inkrementellen Veränderungen der Lehre reduziert wurden. Neben dem zeitlichen Mehraufwand und der geringen Anerkennung bei der akademischen Karriereentwicklung liegt eine Ursache dafür auch in der Vermeidung von Unsicherheiten der Lehrenden (vgl. ebd.). Vor dem Erfolg einer Innovation steht das „Navigieren im offenen System“ (Bertram & Preißing, 2007) und damit der Verlust der Sicherheit, die tradierte Normen und Routinen geben. Weiterbildungsangebote für Lehrende, die die individuelle Kreativität fördern und die Risikobereitschaft durch eine veränderte (nicht ausschließlich negative) Perspektive auf die Möglichkeit des Scheiterns angemessen erhöhen, könnten hier unterstützend wirken.

3 Innovation Mainstreaming

Die aufgeführten Empfehlungen richten sich an politisch Verantwortliche, Hochschulleitungen, alle Managementebenen der Hochschulen und Lehrende. Innovationsförderung lässt sich demnach nicht punktuell ansetzen, sondern wird

ideal ganzheitlich vorgenommen. Innovationen in der Hochschule müssen allen Beteiligten stärker ins Bewusstsein rücken, um gemeinsam an kreativitäts- und innovationsförderlicheren Strukturen zu arbeiten. Als Beispiel bei der Bewältigung einer ähnlichen Aufgabe kann das Gender Mainstreaming herangezogen werden. Unter diesem Begriff wurde das Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern als durchgängiges Leitprinzip in den Steuerungssystemen von Politik, Verbänden und öffentlichem Dienst etabliert (vgl. Tondorf, 2001). Gender Mainstreaming verfolgt einen Top-down-Ansatz und gilt als voraussetzungsvolles, aber auch innovatives und erfolversprechendes Konzept (vgl. Bothfeld, Gronbach & Riedmüller, 2002). In Anlehnung an dieses Konzept könnte ein Innovation Mainstreaming an Hochschulen helfen, die Querschnittsaufgabe zur Förderung einer Innovationskultur zu bewältigen.³ Einige US-Hochschulen haben bereits Vize-Präsidentschaften, die u. a. für die Förderung der Kreativität zuständig sind (z. B. Vice president for research and creative activity, North Dakota State University und Ohio University), und zwei irische Universitäten haben Vize-Präsidentschaften, die ausschließlich für Innovation zuständig sind (Vice president for Innovation, University College Dublin und Maynooth University).

Zusammengefasst sind in den letzten Jahren viele wertvolle Ideen zur Verbesserung der Hochschullehre entstanden. Innovationen werden dann ermöglicht, wenn vereinte Anstrengungen im Sinne eines Innovation Mainstreaming existieren, das institutionell in den Hochschulleitungen verankert wird. Dadurch wird top-down zu einer Ermöglichungskultur beigetragen, die autonome Lehrende motiviert, als „teaching entrepreneurs“ Neues zu entwickeln und die neuen Ideen in die Praxis umzusetzen. Innovation in der Lehre ist auf die intrinsische Motivation der Lehrenden angewiesen, denn letztlich kann kein Rektorat „directly monitor, reward or punish the production of research or teaching“ (Wilkesmann, 2015, S. 203).

Literatur

Adler, P. S. & Heckscher, C. (2006): Towards collaborative community. In Heckscher, C. & Adler, P. S. (Hrsg.), *The firm as collaborative community. Reconstructing trust in the knowledge economy*. Oxford, S. 11–105.

3 Vgl. hierzu insbesondere „Painting the big Picture – Broadening the Approach to Innovation“ in „Mainstreaming Innovation“/„Euroabstracts“ der Europäischen Kommission bereits aus dem Jahre 2003.

- Adler, P. S. & Heckscher, C. (2011):** From clans to collaboration: collaborative community as the basis of organizational ambidexterity. Working paper. Abgerufen von: <https://t.co/JMYiMI9s>. (zuletzt geprüft am 01.05.2014).
- Bertram, U. & Preißing, W. (2007):** Navigieren im offenen System: Unternehmensführung ist ein künstlerischer Prozess. Leonberg.
- Bothfeld, S., Gronbach, S. & Riedmüller, B. (Hrsg.) (2002):** Gender Mainstreaming – Eine Innovation in der Gleichstellungspolitik. Frankfurt.
- Brennan, J., Broek, S., Durazzi, N., Kamphuis, B., Ranga, M. & Ryan, S. (2014):** Study on innovation in higher education: final report. European Commission Directorate for Education and Training Study on Innovation in Higher Education, Publications Office of the European Union. Luxembourg.
- Europäische Kommission (2003):** Mainstreaming Innovation. Euroabstracts, Vol. 41.
- Haertel, T., Terkowsky, C. & Ossenber, P. (2015):** Kreativität in der Hochschullehre: Was geht? In J. Tosic (Hrsg.), Lehren, Lernen und Beraten auf Augenhöhe. Tagungsband zum Diskussionsforum für BMBF-Projekte. Hochschule Niederrhein – University of Applied Sciences, S. 46–53. Abgerufen von: http://www.hs-niederrhein.de/fileadmin/dateien/hll/PeerTutoring/Tagungsband_klein_neu_01.pdf (zuletzt geprüft am 08.05.2015).
- Haertel, T., Schneider, R. & Wildt, J. (2011):** Editorial – Wie kommt das Neue in die Hochschule? Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Jg. 6 3 S. I-VIII.
- Hellmann, J. H., Paus, E. & Jucks, R. (2014):** How Can Innovative Teaching be Taught? Insights from Higher Education. In Psychology Learning and Teaching, Vol. 13 1, S. 43–50.
- Jahnke, I. & Haertel, T. (2010):** Kreativitätsförderung in Hochschulen – ein Rahmenkonzept. In Das Hochschulwesen, Jg. 58 3 S. 88–96.
- Rammert, W. (2010):** Die Innovationen der Gesellschaft. In J. Howaldt & H. Jacobsen (Hrsg.), Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Cham. u. a. , S. 21–51.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000):** Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. American Psychologist, Vol. 55 1. S. 68–78.
- Terkowsky, C. & Haertel, T. (2014):** On Learning Objectives and Learning Activities to Foster Creativity in the Engineering Lab. In Proceedings of 2014 International Conference on Interactive Collaborative Learning (ICL). Dubai, VAE December 3–6, S. 745–750.

- Terkowsky, C., Pleul, C., Jahnke, I. & Tekkaya, A. E. (2011):** PeTEX: Platform for eLearning and Telemetric Experimentation. In U. Bach, T. Jungmann & K. Müller (Hrsg.), *Praxiseinblicke Forschendes Lernen*, TeachING.LearnING.EU. Aachen, Dortmund, Bochum 2011, S. 28–31.
- Terkowsky, C., Jahnke, I., Pleul, C., May, D., Jungmann T. & Tekkaya, A. E. (2013):** PeTEX@Work. Designing CSCL@Work for Online Engineering Education. In S. P. Goggins, I. Jahnke & V. Wulf (Hrsg.), *Computer-Supported Collaborative Learning at the Workplace – CSCL@Work*. Springer (Computer-Supported Collaborative Learning Series. Vol. 14. S. 269–292.
- Tondorf, K. (2001):** Gender Mainstreaming in der Tarifpolitik. In WSI-Mitteilungen. 7, S. 434–441.
- Wilkesmann, U. (2015):** Imaginary Contradictions of University Governance. In I. M. Welpel, J. Wollersheim, S. Ringelhan & M. Osterloh (Hrsg.), *Incentives and Performance. Governance of Research Organizations*. Cham u. a. S. 189–205.
- Wilkesmann, U. & Lauer, S. (2015):** What affects the teaching style of German professors? Evidence from two nationwide surveys. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, Vol. 18. DOI 10.1007/s11618-015-0628-4.
- Wilkesmann, U. & Schmid, C. J. (2014):** Intrinsic and internalized modes of teaching motivation. *Evidence-based HRM*, Vol. 2 1. S. 6–27. DOI 10.1108/EBHRM-07-2013-0022
- Wilkesmann, U. & Schmid, C. J. (2010):** Ist der Lehrpreis ein Leistungsanreiz für die Lehre? In P. Tremp (Hrsg.), *„Ausgezeichnete Lehre!“ Lehrpreise an Universitäten*. Münster, S. 39–55.