



Wie kommt das Neue in die Hochschule?

Von der kreativen Idee zur Innovation in der Lehre

Hochschuldidaktische Projekte am Zentrum für HochschulBildung

Auswahl hochschuldidaktischer Projekte

- **ELLI - Exzellentes Lehren und Lernen in den Ingenieurwissenschaften**
- IngLab - Das Labor in der ingenieurwissenschaftlichen Ausbildung
- KoM@ING - Kompetenzmodellierung und Kompetenzentwicklung
- **DaVinci - Gestaltung kreativitätsförderlicher Lehr-/Lernkulturen an Hochschulen**
- LeWI - Lehre, Wirksamkeit und Intervention
- PBL - Wirksamkeit problembasierten Lernens als hochschuldidaktische Methode
- PeTEX - Platform for eLearning and Telemetric Experimentation
- TeachING-LearnING.EU
- USuS - Studienverläufe und Studienerfolg: Wie Studium gelingt

Gliederung

- Einleitung
- Rahmenbedingungen für Innovationen in der Hochschullehre
 - Politisch Verantwortliche
 - Hochschulleitungen
- Kreativität von Lehrenden und Studierenden
- Innovation Mainstreaming

Einleitung

- Wertvolle Maßnahmen zur Verbesserung der Hochschullehre
 - Qualitätspakt Lehre
 - Qualitätsoffensive Lehrerbildung
 - BMBF-Förderlinie Hochschulforschung als Beitrag zur Professionalisierung der Hochschullehre
 - Stiftungen, Länder und Hochschulen

- Wie können überwiegend in Projektform entwickelte Konzepte nachhaltig implementiert und auf andere Hochschulen übertragen werden statt in der Schublade zu verschwinden?
- Wenig Projekte haben Prozess der Innovationsgestaltung zur Erreichung der intendierten Innovationen in die eigene Forschungsstrategie integriert.
- Wie kommt das Neue in die Hochschule?

Innovation als Schlüsselbegriff

- Sozialwissenschaftliche Innovationsforschung:
 - Voraussetzungen und Einflussfaktoren, Wechselwirkungen zwischen Innovationen und sozialem Wandel, institutioneller Kontext und Interaktion beteiligter Akteure sowie Gestaltung, Planbarkeit und Folgenunsicherheit von Innovationen (Howaldt/Jacobsen 2010)
- Neues, in der Gesellschaft zunächst Anormales, wird zu einer Innovation, wenn
 - Zeitlich zukunftsweisend und richtungsverändernd
 - Sachlich folgenreich andersartig und überlegen
 - Sozial als bessere Problemlösung oder Fortschritt
 - als wertvoll erfahren (Rammert 2010)
- Ökonomischer Druck auf gesellschaftliche Teilbereiche, Veränderte Angebot-Nachfrage-Situation für Hochschullehre

EU Study on Innovation in Higher Education

- Je tiefer Innovationsprozesse in das Hochschulbildungssystem eindringen, desto besser müssen sie verwaltet werden.
- Änderungen in einem innovativen Hochschulbildungssystem bedingen sich oft gegenseitig.
- Innovationen im Hochschulbildungssystem fallen eher inkrementell als radikal aus.
- Die Nutzung neuer Technologien oder bereits die Vision der Nutzung begünstigen Innovationen.
- Die Nutzung neuer Technologien fördert studierendenzentrierte Sichtweisen.
- Innovationen beschleunigen häufig die Entwicklung von Partnerschaften zwischen Hochschulen und anderen Organisationen.

Empfehlungen der EU-Studie für politisch Verantwortliche

- Innovationsprozesse analysieren und Hemmfaktoren (z. B. hinderliche rechtliche Rahmenbedingungen) beseitigen
 - Einholung und Analyse von Rückmeldungen (von Lernenden, Lehrenden, Institutionen, Arbeitgebern etc.)
 - Klärung von Finanzierungsbedingungen, beabsichtigten Resultaten und Zeitplänen für Innovationen in der Hochschullehre
- Auch wenn die Ergebnisse nicht überraschend sind, ihr Einfluss ist nicht zu unterschätzen

Empfehlungen der EU-Studie für Hochschulen

- Kultur schaffen, die Kreativität fördert, Offenheit gegenüber Innovationen anregt und Widerstände gegen Veränderungen abbaut
- Anreize und Belohnungen für Lehrende anbieten, die innovative Praktiken umsetzen
- Lehrpersonal für die Lehre qualifizieren
- Alle Beteiligten (auch die Studierenden) in Veränderungsprozesse miteinbeziehen
- Prüfung bestehender organisatorischer Beschränkungen

Zusammenfassende Betrachtung EU-Studie

- Verantwortung vor allem bei Hochschulen, aber auch politisch Verantwortlichen
- „Innovationskultur“ durch Hochschulleitungen herstellbar?!
- Strategie zur Umsetzung von Innovationen abhängig vom Grad der Autonomie der Hochschulen:
 - Geringer Autonomiegrad: Top-down
 - Hoher Autonomiegrad: Bottom-up

Studie „Intrinsic and internalized modes of teaching motivation“ (Wilkesmann/Schmid 2014)

- Faktoren der intrinsischen Motivation:
 - Autonomie
 - Kompetenz
 - Soziale Eingebundenheit

- New Public Management:
 - Bonuszahlung in der leistungsbezogenen Besoldung
 - Leistungsbezogene Budgetierung
 - Führung durch Zielvereinbarungen
 - Lehrpreise

- Vorhandensein von Lehrmotivation als Voraussetzung für Innovationen in der Hochschullehre

Studie „Intrinsic and internalized modes of teaching motivation“ (Wilkesmann/Schmid 2014)

- Befragung:
 - 1.119 Professorinnen und Professoren an Universitäten
 - 942 Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen

- Eine unterstützende Lehrkultur ist demnach wichtiger als jede Form finanzieller Unterstützung.

- Instrumente des New Public Management können intrinsische Motivation reduzieren und Lehrmotivation langfristig hemmen.

- Einzige Ausnahme: Lehrpreise

Schlussfolgerungen Wilkesmann/Schmid 2014

- unterstützende Lehrkultur an Hochschulen
 - Hoher Stellenwert der Lehre in der gesamten Hochschulleitung
 - Gute Arbeitsbedingungen und gut ausgestattete Lehrräume
 - Hochschuldidaktische Unterstützung bei der Entwicklung und Anwendung innovativer Lehr-/Lernmethoden
- Anreizstrukturen des New Public Management führen eher dazu, dass Lehrende das System und dessen Regeln zur Verfolgung eigener Zwecke ausspielen (Ausnahme Lehrpreise)

Schlussfolgerungen Wilkesmann/Schmid 2014

- Autonomiebedürfnis der Lehrenden gerecht werden
 - Institutionelle Entrepreneure: Struktur, in der sie selbstbestimmt erfolgreich sein können
 - „If professors are guided only by a carrot-and-stick policy, they will not be innovative.“
- Organisationsstruktur der „Partnerschaft“
 - Alle Mitglieder Auftraggeber und Beauftragte zugleich
 - geteilte Werte wichtiger als formale Regeln

Kreativitätsförderung in der Hochschullehre

- Leider keine Berücksichtigung in Charta Guter Lehre, Stichwortsammlung Qualitätszirkel
- Umsetzung von Kreativitätsförderung in der Hochschullehre bereits selbst eine kreative Handlung von Lehrenden
- Weiterbildungsveranstaltung Hochschuldidaktik
 - Inkrementelle statt radikale Innovationen
 - Häufiger Grund: Zeitlicher und finanzieller Mehraufwand (Innen- und Außenperspektive)

Kreativität erfordert Mut

- Verlust von Sicherheit: Navigieren in offenen Systemen (Betram/Preißing 2007)
 - Geschlossene Systeme: Gesetze, Regeln, Verordnungen, Konventionen und Tabus schaffen Sicherheit
 - Kreativität: Offenes System, ungeschützte Position, Angst
- „The courage to create“ (May 1994)
- Mut ist in kleinen Schritten erlernbar (Hoffmann 2013)
- „Tue etwas Ungewöhnliches“
 - Nicht im Sinne einer Mutprobe
 - Überwindung wahrgenommener Normen in sozialen Situationen
 - Komfortzone der Sicherheit von sozialen Routinen und Traditionen verlassen

„Tue etwas Ungewöhnliches“

- Lehrende
 - Vorherrschender Widerstand, teilweise sehr stark
 - Notwendigkeit der Übung wird nicht immer eingesehen
 - Aufgabe wird mehrheitlich nicht oder nicht sinnvoll bearbeitet

- Studierende
 - Begegnen der Übung überwiegend mit Neugier, aber auch Unsicherheit
 - Sinn der Übung wird immer erkannt
 - Aufgabe wird nur sehr selten nicht bearbeitet

Mögliche hinderliche Ursachen

- Reizen Hochschulen eher zur Anpassung als zur Selbstbestimmung an?
 - Jura: Fortschreitende Sozialisation auf Konformität im Studienverlauf (Dammann 2006)
- „Wiederkehr der Konformität“ (Koppetsch 2013)
 - Prekäre Beschäftigung
 - Leistungsdruck
 - Angst vor Überforderung und sozialem Abstieg

Innovation Mainstreaming (EU Kommission 2003)

- Innovationen in der Hochschule müssen allen Beteiligten stärker ins Bewusstsein rücken, um gemeinsam an kreativitäts- und innovationsförderlicheren Strukturen zu arbeiten.
- Gender Mainstreaming: Durchgängiges Leitprinzip in den Steuerungssystemen von Politik, Verbänden und öffentlichem Dienst (Tondorf 2011)
- Gender Mainstreaming verfolgt Top-down-Ansatz und gilt als voraussetzungsvolles, aber auch innovatives und erfolgversprechendes Konzept. (Bothfeld/Gronbach/Riedmüller 2002)
- Innovation Mainstreaming an Hochschulen, um Querschnittsaufgabe zur Förderung einer Innovationskultur zu bewältigen.
- „No rectorate can directly monitor, reward or punish the production of research or teaching“ (Wilkesmann 2015)



**Vice president
for research
and creative
activity**



**Vice President
for Research
and Creative
Scholarship**



**Vice president
for Innovation**

Zusammenfassung - „Innovation Mainstreaming“

- Förderung einer innovationsfreundlichen Kultur durch alle Beteiligten
- Besondere Verantwortung von Steuerungsebenen
 - Beseitigung rechtlicher und ggf. finanzieller Hürden durch politisch Verantwortliche
 - Institutionalisierung von Innovationsförderung in Hochschulleitungen
 - Innovationsfreundliche Hochschulleitungen mit partnerschaftlichem Führungsstil
- Ermöglichung und Förderung der Kreativität von Lehrenden
 - Hochschulkultur, in der Experimentieren erwünscht und Scheitern möglich ist
 - Weiterbildungen zur Förderung von Kreativität und Innovationen

...und als erste „Sofortmaßnahme“:
„Tun Sie etwas Ungewöhnliches!“

Vielen Dank!

Dr. Tobias Haertel
Zentrum für HochschulBildung (zhb)
Forschungsgruppe Ingenieurdidaktik
TU Dortmund

Kontakt: tobias.haertel@tu-dortmund.de

