

2.ThinkTank Innovationen in der Hochschullehre

am 20.02.2020 in Heidelberg bei der Klaus-Tschira-Stiftung

Moderation: Dr. Mandy Boehnke & PD Dr. Amir Madany Mamlouk



Heidelberger Handlungsempfehlungen

Zusammengeführt aus den Ergebnissen des 2. ThinkTanks der Toepfer Stiftung gGmbH in Heidelberg

AMIR MADANY MAMLOUK 25. FEBRUAR 2020, 09:48 UHR

Wie können geeignete (schlanke) Antragsverfahren für Innovationen in der Lehre gestaltet werden?

Berücksichtigung der Hochschulrealität

Ziel: Die Förderung der Projekte berücksichtigt die Hochschulrealität (z.B. die Semestertaktung) und ermöglicht Übertragbarkeit, Umwidmung und unterschiedliche Förderzeiträume.

Empfehlung: Maximale Flexibilität! Entweder ein fließendes Verfahren oder Selbstwählen des Starts durch die Antragssteller.

Leitfadengestützte Antragsformulare

Ziel: Zweiseitige leitfadengestützte Antragsformulare für Ideenskizzen, die die Förderkriterien enthalten.

Empfehlung: Entwurf eines Leitfadens ist eine gute Idee, dieser Leitfaden sollte aber für jede Förderlinie individuell angepasst sein.

Niederschwellige Antragsverfahren

Ziel: Antragsverfahren sollten maximal zweistufig sein. Eigene (neue!) Formulare für die benötigten Finanzmittel.

Empfehlung: 1-Stufiges Antragsverfahren nach Modell Volkswagen: 5% Beste werden gefördert, 30% Schlechteste fallen weg, über den Rest der Anträge wird per Los entschieden. Mittelabruf wie DFG, schnelles Verfahren!

Wie kann die OE zur Wirkungsorientierung in der Lehrförderung beitragen sowie Scheitern und Agilität ermöglichen?

Passende Problemanalyse

Ziel: Problemanalysen adäquat gestalten.

Empfehlung: Die Analyse des Problems, das durch die Förderung

andressiert werden soll, muss in Größe und Aufwand adäquat sein. Eine SWOT-Analyse für die ganze Hochschule, wenn man nur eine Lehrveranstaltung verändern will, wäre überzogen. Und natürlich darf es nicht bei der Analyse bleiben, sondern Ziele und Maßnahmen sowie intendierte Veränderungen/Wirkungen müssen benannt werden. Letztlich gilt auch hier der PDCA-Zyklus: Was plane ich, wie setze ich es um, wie messe ich die "Planerfüllung" und wie adaptiere ich entsprechend. Es sollten allerdings nicht nur Probleme gelöst werden dürfen, sondern auch Ideen ausprobiert.

Agile Planung ermöglichen

Ziel: Plananpassung muss integraler Bestandteil des Plans sein.

Empfehlung: Es sind zwingend formative Evaluationen unter Einbeziehung ggf. externer Expertise vorzusehen. Eine Phasenabhängigkeit sollte nicht im Sinne von festen Milestones zu bestimmten Zeiten sondern im Sinne von definierten aber zeitlich flexiblen Arbeitspaketen verstanden werden. Der passende Zeitpunkt einer Zwischenevaluation (nicht zu früh zum Messen, nicht zu spät zum Ändern) ist zu bedenken, ggf. wären auch Förderungen von 3+2 Jahren inkl. Zwischenbegutachtung denkbar. Wichtiger als Projektabbrüche ist eine Möglichkeit zum Umsteuern bei unerwarteten Projektergebnissen.

Risikokapital einplanen

Ziel: Fördergelder für "riskante" Vorhaben ermöglichen.

Empfehlung: Auch für Ideen, die möglicher Weise im intendierten Sinne "scheitern" könnten, sollen gefördert werden können, hierfür wäre eine Antragsqualität (bzw. ein Bewertungskriterium), dass eine realistische Risikobewertung erarbeitet wurde. Statt das Scheitern zu proklamieren, sollte man von unerwarteten Ergebnissen sprechen, die auch in der Wissenschaft üblich sind. Wichtig ist hierbei vor allem, dass die "Lessons learned" kommuniziert werden können und dürfen und kein "Black Listing" zur Folge hat. Ob dadurch allerdings ein "White Listing" im Sinne einer zweiten Chance sinnvoll ist, blieb offen. Eine Projektdatenbank wäre hierbei schön, aber nicht prioritär, sollte sich dann aber auf Lehrprojekte insgesamt (nicht nur InnoHL und/oder QPL) beziehen. Wichtiger wäre, passende Publikationsorgane (peer-reviewed) zu ermöglichen/befördern. [Rückmeldung aus dem Auditorium: bereits vorhanden, bspw. "Die Hochschullehre".]

Welche Mischung aus zentralen und dezentralen Strukturen begünstigt den Wissenstransfer und sorgt für Strahlkraft der Förderlinien?

Strahlkraft

Ziel: Förderlinien sollen möglichst viel Strahlkraft entfalten im folgenden Sinne:

1. Sie entfalten eine Breitenwirkung und entwickelte Ideen können und werden von weiteren Lehrenden (auch in anderen Fächern) aufgegriffen.
2. Sie ermöglichen es der geförderten Hochschule, Anreize für gute Lehre zu schaffen.
3. Sie entfaltet auch in der Wahrnehmung der Studierenden eine sichtbare und positive Wirkung.

Empfehlungen:

1. Es sollten sowohl Leuchttürme wie auch die Adaption erfolgreicher Ideen gefördert werden.
2. Es sollte offene, nicht thematisch besetzte Förderungen geben.
3. Fördermodelle, die eher vergleichbar zum Prozedere von Stiftungen sind (Stifterverband, Toepfer, VW, etc.) als DFG und eher nicht so wie BMBF.
4. Bottom-up aus der Wissenschaft
5. Eine Förderlinie auch für fachspezifische Konsortien (ermöglicht ggf. Wirksamkeitsforschung, Einbindung in Curricula, Begleitung durch die Hochschulfachdidaktik)

Zentrale und dezentrale Einrichtungen

Ziel: Die OE wird zu einem Knotenpunkt zum/für Wissenstransfer (regional/überregional, fach-/themenspezifischen, Statusgruppen übergreifend...)

Empfehlung: Es sollte Wissenstransfer in mehreren Stufen geschehen:

1. niederschwellige Ansprechstelle für Fragen und Informationsaustausch,
2. Plattform zur Vernetzung unterschiedlicher Akteur*innen, wie z.B. ein zentraler Blog in den alle geförderten Projekte beitragen - Motto: Wiarda-Blog für Lehrprojekte
3. (Personen, andere Netzwerke...),
4. Organisation geeigneter Austauschformate, wie z.B. eine zentrale jährliche Konferenz mit "Tagungsband", ähnlich der Lehr/Lernkonferenz des Stifterverbandes.
5. Materialien und Werkzeuge, die im Rahmen von Projekte entstehen, sollten frei zugänglich gemacht werden (Creative Commons Lizenzen)

Bestehende Netzwerke und Initiativen

Ziel: Bestehende Netzwerke und (studentische) Initiativen sollen aktiv eingebunden werden.

Empfehlung: Vorhandene Netzwerke und (studentische) Initiativen sichten und bewerten; ggf. ist nur eine Umstrukturierung notwendig.

Auf welchen Ebenen einer Hochschule ist Förderung sinnvoll? Und wie kann Teilhabe an der Projektförderung unterstützt werden?

Beteiligungsstrukturen

Ziel: Letter of Intend (LoI) bzw. andere Formen der Beteiligungsstruktur + Vernetzung sollten stark abhängig sein von der Förderlinie und vor allem auch der Größenordnung des Projektantrags

Empfehlung: Es sollten passende Typen von Stellungnahmen für die unterschiedlichen Förderlinien definiert werden.

Transparenz

Ziel: Förderprojekte sollten transparent ablaufen und die Vernetzung gefördert werden.

Empfehlung: Im Rahmen der Förderung sollte es verbindliche (online-)Präsentation geben. Weiterhin sollte das Projekt auf Vernetzungsveranstaltungen sowohl intern wie auch extern vorgestellt werden, idealerweise bereits projektbegleitend.

Ziel: Die Projekte sollten eine Mindestgröße haben / Einbindung - > (B)

Empfehlung: Fonds für wettbewerbliche Vergabe von Kleinprojekten innerhalb der HS

Wie kann man Innovationen in der Lehre sinnvoll definieren? Welche Leitplanken lassen sich formulieren?

Was ist Innovation und wie kann sie gefördert werden?

Ziel: Die OE sollte berücksichtigen, dass es (grob) 3 Phasen von Innovation gibt:

1. Idee
2. Implementierung
3. Verdauerung, Dissimilation und allg. Akzeptanz

Empfehlung: Sinnvollerweise sollte es dann (mindestens) zwei Förderlinien geben:

1. Idee + Pilot (Erst-Implementierung):
Kürzere Laufzeit mit 1,5 Jahren. Lieber mehr Projekte als

- wenige große.
- 2. *Verdauerung, Transfer in der ganzen Uni bzw über das Projekt hinaus:* Längere Laufzeit (z.B. 3-5 Jahre), dafür eine geringere Zahl von geförderten Projekten.
- 3. *Eine mögliche dritte Förderlinie:* Für Vorschläge, die a) implementiert sind und b) deren Wirksamkeit nachgewiesen ist. Dann kann der Vorschlag im großen Stil ausgerollt werden (andere HS, anderes Fachgebiet, etc). Ist viel PR, und Kommunikation aber auch Bereitstellung von Materialien, Werkzeugen, etc. (Ergänzung von Klaus Diepold)

Förderkriterien

Ziel: Die OE formuliert Kriterien, nach denen förderwürdige Projekte identifiziert werden.

Empfehlung: Folgende Kriterien sollten hierbei unbedingt beachtet werden:

1. Förderwürdige Projekte fördern den Studienerfolg, die Mündigkeit der Studierenden und das Erreichen der intendierten Kompetenzziele
2. Die Vielfalt der Projekttypen findet sich auch in der Vielfalt der Bewertungskriterien wieder.
3. Innovation entweder in der Fachkultur, in der Lehreinheit, ...
4. - „From teaching to learning“ ernst nehmen! -> Studierendenorientierung -> Selbstlernkompetenz
5. Nicht nur neue Ideen sind förderwürdig, sondern auch die (neue) Implementierung und vor allem die Erprobung und Verbreiterung von bereits bestehenden und evtl. implementierten Innovationen.

Studierendenbeteiligung auf allen Ebenen

Ziel: Die Beteiligung von Studierenden an allen Beteiligungsprozessen sollte aktiv gefördert werden.

Empfehlung: Substantielle Studierendenbeteiligung bei der Begutachtung, aber auch schon in den Prozessen der Themenauswahl. Insbesondere sollten nicht "irgendwelche" Studierenden beteiligt werden, sondern ausschließlich qualifizierte und vor allem legitimierte (durch verfasste Studierendenschaften, Landesstudierendenvertretungen, fzs, Bundesfachschaftenkonferenzen) Studierende. Die Qualifizierung der Studierenden (wie sinnvollerweise aller anderen Beteiligten) als Gutachter*innen sollte durch die OE forciert und umgesetzt werden. Weiterhin erscheint eine Vergütung der Studierenden notwendig, um eine soziale Auslese zu vermeiden und Anreize für das Engagement zu schaffen.

Wie sind Strukturen und Prozesse gestaltet, die Innovationen ermöglichen?

Operationalisierung

Ziele:

1. Strukturen müssen iterative Entwicklungsprozesse ermöglichen
2. Innovationsprozesse erfordern Beteiligung der Implementierungsebene
3. 1 und 2 gilt für alle Ebenen

Empfehlungen:

1. Im Antrag müssen 1 + 2 spezifiziert werden
2. Scheitern ist sanktionsfrei, Lernanlass
3. Peer und Dokumentation
4. Klare Zielsetzungen mit Operationalisierung statt der Forderung nach spezifischen Prozessdefinitionen - Wirkannahmen und Forschungsbasierung im Antrag
5. Orientierung an Kontextadäquanz der jeweiligen Hochschule statt Innovation als Kriterium
6. Auch Beiträge zur Qualitätsentwicklung oder Weiterentwicklung der Lehre sollten berücksichtigt werden.
7. Scheitern dokumentieren in Form der Offenlegung von Daten zur Replizierbarkeit.

Wie lässt sich Innovationsfreude für die Lehre durch die Organisationseinheit steigern?

Sichtbarkeit

Ziel: Die OE sorgt für hohe Sichtbarkeit über laufende und abgeschlossene Projekte.

Empfehlung: Einrichtung einer Projektdatenbank.

Verschriftlichung

Ziel: Die OE legt Standards der projektbegleitenden Dokumentation fest.

Empfehlung:

- o Erstellung einer Website für das Projekt.
- o Kommentarfunktion auf dem (zentralen) Lehr-Blog, um Diskussionen zu starten
- o Kontakt z.B.auch zur HRK-Kommission Lehre und Studium.
- o Präsentation beim jährlichen Tag der Lehre und/oder Jahrestagung/Lehr-Lernkonferenz

Reputation

Ziel: Es ist (analog zur DFG) reputationsförderlich, als Gutachter für die OE (z.B. in einem Fachausschuss(?)) tätig zu sein.

Empfehlung: Einrichtung von Fachgremien und entsprechend legitimierte Besetzung (z.B. durch Wahlen)

Welche Förderstrategien aus dem QPL sollten fortgesetzt werden? Was sollte vermieden werden?

Programmlinien

Ziel: Es sollen sowohl Lehrprojekte als auch (neue) Strukturen für Lehre gefördert werden können.

Empfehlung: Die OE benötigt klar definierte Programmlinien. Förderdauer/Förderzyklen passend wählen und kommunizieren. Keine Kompensationsförderung für die Länder.

Individuelle Ausgangsbasis

Ziel: Die jeweilige Ausgangsbasis der antragstellenden Hochschule muss als Bewertungsmaßstab starke Berücksichtigung finden.

Empfehlung: Keinen "absoluten Innovationsbegriff" verwenden.; vgl. Empfehlungen zur Innovation)

Rückbindung der Projekte

Ziel: Die Anträge müssen in die Strukturen und Strategien der antragstellenden Hochschulen rückgebunden werden; plus Förderlinie "high risk"-Projekte

Empfehlung: Einführung von Overheads; inhaltliche Rückbindung an Strukturen und Maßnahmen, die auf eine Veränderung der Lehr- und Lernkulturen zielen; Berücksichtigung curricularer Einbindung als wichtigem Nachhaltigkeits- und Veränderungsfaktor.

Wie viele Projekte in welcher Größe sollten gefördert werden? Was wäre für solche Projekte eine angemessene Förderzeit?

Projektgröße

Die Organisationseinheit sollte die folgenden unterschiedlichen Vorhabentypen berücksichtigen:

- Strukturelle Ebene (gesamte HS, Verbund)
- Teams (Fach, interdisziplinär, Studierende)
- Innovative Spinner (Innovation i.e.S.)

Für größere Hochschulen bietet sich die Team-Ebene (Fakultät/Fachbereich bzw. Fach an), für kleinere auch die strukturelle Ebene. Die strukturelle Ebene bei größeren Hochschulen könnte zu einem top-down-Effekt führen, der wenig bewirken kann. Ein wichtiger Faktor hierbei ist es, Dialogstrukturen zu schaffen, Vernetzung und Transfer von Beginn an in die Strukturen zu bringen.

Ziel: Die Organisationseinheit muss in der Lage sein, Projekte

unterschiedlicher Größe adäquat abzuwickeln.

Empfehlung: Kleine Projekte mit 2jähriger Laufzeit plus nachlaufender Transferphase, größere Projekte mit 5jähriger Laufzeit plus Transferphase. (siehe auch Empfehlungen zur Innovationsförderung)

Overheads

Ziel: Die OE regt den Transfer und die Nachhaltigkeit von Innovationen auch jenseits von "mehr Geld" an. Hierzu entwirft die OE Incentives, Transfer umzusetzen.

Empfehlung: Für die Umsetzung der Projekte braucht es insbesondere unterstützende Personen und Strukturen (=Ressourcen bzw. Overheads). Diese müssen Teil der Anträge und förderfähig sein. Ein Ausbau solcher Strukturen an den Hochschulen sollte ebenfalls förderfähig sein.

ThinkTanks

Ziel: Dynamische Entwicklung von Förderlinien/-themen z.B. durch Verstetigung der ThinkTanks, um Raum für neue Ideen in den Förderschwerpunkten zu entwickeln.

Empfehlung: Netzwerk der Lehrinnovator*innen ("thinktank") von Beginn mitdenken und etablieren, um Transfer zu befördern.

Wie kann man den Erfolg der Förderung messen (z.B. Berichtswesen/ Evaluierung /Wirkungsorientierung)

Ziel: Wir müssen "Scheitern" weitergeben, damit nicht ineffektive Maßnahmen wiederholt erprobt werden.

Empfehlung: Kulturentwicklung stärken, damit Scheitern erkannt werden kann und dann berichtet wird.

Ziel: Wissenschaftsbasiert arbeiten; ggf. Wirkungsforschung ermöglichen.

Empfehlung: Wirkannahmen sollen zu Beginn (im Antrag) klar formuliert werden. Woher kommen die Annahmen? Forschungsstand dazu aufarbeiten. Entweder können Lehrende das selber oder bekommen Unterstützung aus Strukturen der Hochschule; daraus folgt Bedarf für Förderformate sowohl zu a) als auch b) (aus Verwaltungsvereinbarung); Verweis zu Frage 2. Begleitforschung immer mit einrichten. Oder Akteure so unterstützen, dass sie sich selbständig mit Wirkungsforschung befassen können.

Ziel: Experimentierräume schaffen und in der Struktur Evaluation mitdenken.

Empfehlung: Auch hier Wirkungsforschung. Ebenso Info/Forschung zu Transferierbarkeit. Hier sind Metaanalysen nötig; Kenntnisse sind hochschulübergreifend nötig; das könnte

sich die Organisationseinheit in einer eigenen Ausschreibung aneignen.

Weitere Anmerkungen aus der Diskussion

- SoTL und Design-based Research als Möglichkeiten in die Breite bringen
- Möglichkeiten der Clusterbildung aus verschiedenen Fächern
- Fächerkulturen berücksichtigen - fachbezogene Hochschuldidaktik
- Möglichkeiten der finanziellen Beantragung muss gegeben sein
- auch zentrale Strukturen in der OE einrichten - Wissenschafts-Praxis-Kommunikation

Welche Institutionen und Förderansätze können als Vorbild für die OE dienen (national wie international)?

Sammlung zu existierenden Institutionen und Förderansätzen

- **DFG**: Vorbildlich in Transparenz + Standards/Verfahren, ebenfalls gut: "Fach"ausschüsse, **aber** Lehre folgt nicht immer Fachsystematik (der DFG)!

Wie kommt die OE zu ihrer passenden Systematik?

- Fachsystematik + übergeordnete Perspektive.
- Anträge, die mindestens aus zwei Fächern/FGs stammen
- Systematiken internationaler Netzwerke & Gesellschaften
- Methodik eines Antrags als Kriterium

Empfehlungen:

- DFG Prozesse übernehmen
- Förderansatz: "Kolleg"-Strukturen sowie Netzwerke fördern
- Beteiligung internationaler Expert*innen
- Landkarte des Lehrens & Lernens (Best Practice dokumentieren!)

Abschlussdiskussion

Wege des Scheiterns

- Intransparente Begutachungskriterien
- Antragsverfahren des Grauens (mehr als 2 Phasen)

- Förderquote <5%
- Förderquote >85% (Gießkanne)
- Politischer Proporz über wissenschaftliche Qualität
- Rechnungshofgerechtes Controlling
- Netzwerke bevorzugen (Seilschaften)
- Versuchen, es allen ständig recht zu machen
- Daueraufgaben fördern
- Nur Leuchtturmprojekte fördern
- Ständig wechselnde/unerreichbare/unbekannte Ansprechpartner
- fehlende wissenschaftliche Reputation in der Begutachtung

Ein Name für die OE

- **Stiftung Hochschullehre (11)**
- Stiftung Zukunft der Lehre (6)
- Lehre der Zukunft (2)
- Stiftung Zukunft der Hochschullehre (2)
- Tertium (2 - Extraabstimmung)
- Community of Learning and Teaching (COLT) (1)
- Notgemeinschaft Lehre (1)
- Stiftung Lehre weiterdenken (1)
- Fachexpert*innen Lehre & Studium (FELS) (0)
- Innovationsgemeinschaft Lehre (ISLE) (0)
- Fördergemeinschaft für Lehre (0)
- Stiftung Lehre (0)
- Stiftung zur Förderung der Lehre (0)

...bitte konjunkturabhängig

...bitte ein Name, der bisherige Bemühungen nicht diskreditiert.

Offene Punkte...

- Was ist Innovation? Was ist ein Projekt? Schwierige Begriffe, aber eher was für ein FAQ als für einen ThinkTank
- Innovationsbegriff ist sehr belastet. Lieber vorsichtig nutzen.
- Was muss alles in einen Antrag rein?
- Wie kann eine Entscheidungsinstanz für Themen aussehen?
- Thema Scheitern: Besser beschreiben als "Den Umgang mit unerwarteten Ergebnissen operationalisieren."
- Fachlichkeiten berücksichtigen
- Wie sieht das Verhältnis zwischen Projekt- und Programmförderung aus? Evtl ein Planspiel?
- OE sollte eine (politische) Stimme bekommen - so wie die DFG gehört wird.
- Wie sieht eine Systematik der Lehrthemen aus?
