

## Inhaltsverzeichnis

1. Hintergrund.....	1
2. How not to innovate – Was man unbedingt tun sollte, wenn man digitale Innovationen verhindern will .....	2
3. How to innovate – Was man tun sollte, um digitale Innovationen zu fördern .....	4
Autoren .....	7

### 1. Hintergrund

Seit 2016 schreiben der Stifterverband und das Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen [Fellowships für Innovationen in der digitalen Hochschullehre](#) aus. Die mit 50.000 Euro für Einzelanträge oder 100.000 Euro für Tandem-Projekte dotierten Fellowships sollen Anreize für die Entwicklung digital gestützter Lehr- und Prüfungsformate setzen, den Austausch Gleichgesinnter fördern und letztlich zur Verstetigung digitaler Hochschullehre und ihrem Einsatz in der Breite beitragen. Der Förderzeitraum beträgt ein Jahr. An der RWTH Aachen haben in den Jahren von 2016 bis 2018 insgesamt 25 verschiedene Lehrende ein solches Fellowship erhalten. Mit fünf dieser Lehrenden wurden im Frühjahr 2019 Telefon-Interviews durchgeführt. Ziel war es, Gelingensbedingungen zu ermitteln, aber auch Herausforderungen digitaler Innovationen zu extrahieren, welche im Prozess der Digitalisierung von Hochschullehre zu „Scheiternsbedingungen“ werden können.

Die Ergebnisse der Interviews wurden in Form von Gedächtnisprotokollen festgehalten. Diese Protokolle dienten als Grundlage für einen Diskussionsraum auf der [Tagung „Digitalisierungspraktiken und Hochschulbildung – sind wir auf dem richtigen Weg?“](#) am Leibniz-Institut für Wissensmedien in Tübingen am 27. und 28. Juni 2019. Die Teilnehmenden des Diskussionsraums diskutierten die Protokolle zunächst in Kleingruppen und formulierten daraus abzuleitende Maßnahmen, die anschließend zusammengetragen und gemeinsam diskutiert wurden. Die Maßnahmen wurden dabei aus zwei Perspektiven formuliert:

- How not to innovate – Was man unbedingt tun sollte, wenn man digitale Innovationen verhindern will
- How to innovate – Was man tun sollte, um digitale Innovationen zu fördern

## 2. How not to innovate – Was man unbedingt tun sollte, wenn man digitale Innovationen verhindern will

**Scheitersbedingung 1** – „Nur Top-Down“<sup>1</sup> und „Konsequentes mehrjähriges Wasserfallmodell“:

Innovation entsteht aus Motivation, hält man also die Motivation seiner Mitarbeitenden klein, dann haben es auch innovative Ideen schwer. Und wie sorgt man dafür, dass die Motivation der eigenen Mitarbeitenden schwindet? Indem man es ihnen zum Beispiel nicht möglich macht, Entscheidungen mitzugestalten und eigene Ideen und Erfahrungen einzubringen. Wenn Vorgaben von der Hochschulverwaltung und dem Rektorat zur Gestaltung innovativer Lehre ausschließlich „Top-Down“ erfolgen, dann werden die Einwände oder Ideen der Studierenden, der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Professorinnen und Professoren sowie der Hochschuldidaktikerinnen und -didaktiker nicht angehört, geschweige denn einbezogen. Doch gerade sie sind es doch, die tagtäglich Hochschullehre leben. Da ist es dann kein Wunder, wenn all diese kreativen Köpfe die Lust an Innovation verlieren und nur noch „Lehre nach Vorschrift“ machen.

Beispiele aus den Telefon-Interviews dazu:

- „Die Projekte leben, weil die Leute dafür leben. Würden die Leute das nicht mehr machen, dann gäb' es das nicht mehr.“ (Interview 1)
- „Es hängt halt total an der Motivation des Dozenten. Die Inhalte, die müssen vom Dozenten kommen. Und der muss die Zeit und die Motivation dafür aufbringen.“ (Interview 4)

**Scheitersbedingung 2** – „Unklarer Mehrwert“, „Geld verbrennen“, „keine oder vage Ziele“ und „wenig Zeit für Entwicklung“:

Bei der Diskussion in Tübingen wurde schnell klar: Wenn so wenig Personen einer Hochschule wie möglich in die Entwicklung einer Strategie für digitale Innovationen in der Lehre einbezogen werden, stehen die Chancen gut, dass diese Strategie blinde Flecken aufweist, nicht alle maßgeblichen Akteure einbezieht und wenig Rückhalt findet. Ziele sind dann womöglich nicht vollständig, kaum realisierbar und ihr Mehrwert unklar. Gerade Innovationen benötigen Zeit und geschehen selten unter Druck. Erwartet man also von seinen Mitarbeitenden, dass sie innovative Ideen und Verfahren in möglichst kurzer Zeit entwickeln, ist die Chance groß, einen weiteren Schritt in Richtung der wirksamen

---

<sup>1</sup> Die kursiv gesetzten Begriffe beziehen sich jeweils auf eine Metaplankarte aus der Gruppendiskussion (s. Ergebnisfotos). Nicht alle Begriffe wurden in diesem Beitrag aufgegriffen, aber die Autorin und der Autor des Beitrages haben versucht, so viele Aspekte wie möglich hier anzusprechen. Die Ergebnisfotos befinden sich unter: [https://www.e-teaching.org/praxis/themenspecials/digitalisierungspraktiken-und-hochschulbildung-sind-wir-auf-dem-richtigen-weg/tagung/digihs\\_diskussionsraum\\_06.pdf](https://www.e-teaching.org/praxis/themenspecials/digitalisierungspraktiken-und-hochschulbildung-sind-wir-auf-dem-richtigen-weg/tagung/digihs_diskussionsraum_06.pdf)

Verhinderung von Innovation getan zu haben. Aber keine Sorge – das lässt sich doch nur so zum Schein bestimmt mit Geld wettmachen. Pumpt man einfach genügend Geld in die ziellose und unrealistische Innovationsstrategie, kann sie ja eventuell doch noch was werden. Oder? Dies bringt alle in der Lehre tätigen Personen, die bei der Konzeptentwicklung nicht hinzugezogen wurden, dann so richtig in Rage, könnte man mit dem Geld doch etwas Sinnvolleres anstellen, wenn man sich vernetzt und gründlich mit Bedarfen und Zeit-horizonten auseinandergesetzt hätte. Gratulation: Schon sinkt erneut die Motivation der umsetzenden Personen.

Beispiel aus den Telefon-Interviews dazu:

- „Also ich find es wichtig, sich die Gedanken zu machen. Bevor Geld reingepumpt wird, sich erstmal die Sinnfrage zu stellen: ‚Ist das überhaupt sinnvoll oder gut?‘“ (Interview 1)

**Scheiternsbedingung 3** – *„Mini-Ökosystem für jede Hochschule“, „Konkurrenzgedanken im Kollegium“ und „fehlende Standards“:*

Eine weitere Möglichkeit, um digitale Innovationen in der Lehre verhindern, ist die unbedingte Abschottung von anderen Hochschulen. Gerade im digitalen Bereich sind Vernetzung, Kooperation und Kollaboration mit unwägbareren Risiken verbunden. Datensicherheit, Datenschutz, unbekannte Technik, davon sollte man besser direkt die Finger lassen. Weder sollte man seine Strategie mit anderen Hochschulen gemeinsam entwickeln, noch sollte man seine Strategie für andere Hochschulen offenlegen und zur Adaption bereitstellen. Jeder ist sich schließlich selbst der Nächste. Damit einher geht außerdem die Option, die eigene Strategie von vornherein mit so wenig Standards und so vielen proprietären Lösungen wie möglich zu gestalten, sodass niemand mehr mitmachen könnte, selbst wenn er oder sie wollte. Profi-Tipp: Das Abschotten funktioniert übrigens auch innerhalb der eigenen Hochschule. Gerade wenn Innovationen „föderalisiert“ von jeder Fakultät einzeln angegangen werden, ist digitales Innovations-Chaos vorprogrammiert.

Beispiel aus den Telefon-Interviews dazu:

- „Ich würde jetzt im Nachhinein [des Fellowships] versuchen, die Kollegen in der Fakultät mehr einzubinden. Es ist so, von den Kollegen, die meine Studenten ein Semester vorher in ihren Lehrveranstaltungen haben, weiß ich so grob, was die tun. Aber nicht im Detail. Und so ein, ein regelmäßiger Austausch, das wär' schon besser.“ (Interview 2)

### 3. How to innovate – Was man tun sollte, um digitale Innovationen zu fördern

#### **Gelingsbedingung 1** – „Hochschulstrategie entwickeln“:

Sowohl im Rahmen der Telefon-Interviews als auch in der Gruppendiskussion während der Tagung in Tübingen war die Entwicklung einer zentralen Hochschulstrategie oder die Einbettung der Innovationsförderung in die bestehende Hochschulstrategie Dreh- und Angelpunkt für erfolgsversprechende digitale Innovationen in der Lehre. Innovative Ideen zu entwickeln und umzusetzen kostet Ressourcen bei allen Beteiligten – den Lehrenden, denn sie müssen Motivation aufbringen und die Ideen entwickeln, der Hochschulverwaltung und den zentralen Einrichtungen, da sie z.B. beratend zur Seite stehen oder im Rahmen einer Lehrservice-Stelle bei der Umsetzung unterstützen, und den Studierenden, da an sie meist ungewohnte oder neue Anforderungen gestellt werden. Aus diesem Grund sollte eine solche Strategie umfassend und bedarfsorientiert entwickelt werden und alle Akteure einbeziehen. Ein Ziel einer solchen Strategie sollte zudem nicht nur die Entwicklung neuer Innovationen sein, sondern auch der Fortbestand bereits entwickelter Lösungen und Ideen. Leider ist es noch zu häufig der Fall, dass vor allem neue Ideen Fördermittel und Prestige erhalten, während eine Idee, die z.B. in einer vorherigen Förderrunde finanzielle Unterstützung bekam, explizit keine Folgeförderung erhalten kann. Dies dient natürlich durchaus der Unterstützung neuer, frischer Ideen, führt aber gleichzeitig dazu, dass wenige Ideen nachhaltig über Jahre hinweg etabliert werden können. Denn läuft die finanzielle Förderung aus, wird je nach Idee dennoch noch Geld benötigt, z.B. um Serverkapazitäten oder die Aktualisierungen von entwickelter Software zu bezahlen.

Beispiele aus den Telefon-Interviews dazu:

- „Häufig fühle ich mich allein gelassen, wenn es darum geht, nachhaltig zu denken bei solchen Lehrprojekten. Zum Beispiel was passiert, wenn die Förderung [für das Fellowship] ausläuft.“ (Interview 1)
- „Aber ein Problem ist die Fortfinanzierung von bestehenden Projekten. Es sollte auch eine Möglichkeit geben, bestehende Projekte aufrechtzuerhalten und nicht immer nur neue Projekte anzufangen.“ (Interview 4)

#### **Gelingsbedingung 2** – „Stabile Strukturen und Ansprechpartner“, „langfristige Infrastruktur mit festen MA“ und „Kontinuität der Wissensträger“:

Existiert eine Hochschulstrategie, die auch innovative Lehre fördert, dann ist es von Bedeutung, nicht alle Akteure, die für ihre Umsetzung vonnöten sind, regelmäßig nach kurzer Zeit auszutauschen. Vor allem Lehrende und Mitarbeitende aus den Service-Einrichtungen oder zentralen Hochschulverwaltungen fungieren nach einiger Zeit als Wissensträgerinnen und -träger, die Kenntnisse über bereits begonnene oder frühere Innovationen haben. Eine ähnliche Lern-App wurde schon einmal entwickelt? Eine Tagung zu dem

Thema findet jährlich statt? Welche Kolleginnen und Kollegen können als Best Practice dienen? Indem gewisse Ansprechpartnerinnen und -partner langfristig in die Strategie integriert werden und eine Weitergabe von Wissen angestrebt wird, können Wiederholungen bereits begangener Fehler vermieden, und stattdessen bisherige Erfahrungen synergetisch genutzt werden. Leider ist dies im Moment besonders durch das baldige Ende des Qualitätspakts Lehre und dem damit einhergehenden Wegbruch etlicher in Lehrservices verorteter Stellen gefährdet. Für viele der befristeten Stellen, die durch QPL-Projekte geschaffen wurden, ist noch immer unklar, ob und wie sie ab Januar 2021 weiterfinanziert werden. Der Weggang vieler Personen, die sich in den letzten Jahren zu qualifizierten Wissensträgerinnen und Wissensträgern im Bereich der Hochschullehre sowie zu Beratern und Beraterinnen für die Lehrenden der eigenen Hochschule entwickelt haben, ist damit vorherzusehen.<sup>2</sup>

Beispiel aus den Telefon-Interviews dazu:

- „Ich glaube, es wäre besser, das Geld zentral zu verwalten, und die Inhalte an einer zentralen Stelle zu digitalisieren. Natürlich müssen die Dozenten die Inhalte machen, aber jemand, der wirklich das Know-how hat, digitalisiert es dann.“ (Interview 3)

**Gelingsbedingung 3** – *„Innovation ermöglichen durch externe Dienstleister“* und *„Infrastructure as a Service“*:

Gerade digitale Innovationen erfordern ein gewisses technisches Knowhow wie z.B. zur Programmierung von Lernsoftware. Ebenfalls relevant ist häufig die technische Ausstattung, die über eine einmalige Anschaffung von Hardware hinausgeht, bspw. Serverkapazitäten. Beide Anforderungen können Hochschulsysteme bisher selten zufriedenstellend übernehmen. Externe Dienstleister bis zu einem gewissen Teil einzubeziehen, kann dafür eine Lösung sein.

Beispiele aus den Telefon-Interviews dazu:

- „Und die langfristige Lösung, wie wir das auf RWTH Servern laufen lassen können, ist noch nicht geklärt. Im Moment zahl ich das selbst, aber das kann ich auf Dauer nicht über meine Hausmittel finanzieren.“ (Interview 5)
- „Da nenne ich mal das Stichwort Infrastructure as a service. [...] Da kann man Rechner mieten, da kann ich hingehen und sagen „Ich brauch einen Rechner für fünf Stunden“ und dann machen meine Studenten da zum Beispiel irgendetwas drauf. Und das ist ein Mausklick für mich am Anfang und einer am Ende der fünf Stunden.“ (Interview 2)

---

<sup>2</sup> Mehr Infos dazu gibt es auch z.B. hier: <https://www.tagesspiegel.de/wissen/kritik-am-qualitaetspakt-lehre-bessere-lehre-an-den-hochschulen-noch-bis-2020/14025296.html>

#### **Gelingsbedingung 4 – „Didaktik first“:**

Digitalisierung an sich macht Lehre nicht besser. Die digitale Aufzeichnung einer schlechten Vorlesung und deren Veröffentlichung auf YouTube machen lediglich aus lokalem Übel einen global sichtbaren Schaden. Bei der Vorbereitung von Lehrveranstaltungen sollten zunächst Sinn und gewünschtes Ergebnis festgelegt werden und erst daraufhin passend eine Methode oder ein Medium – ob analog oder digital – gewählt werden. Gleichwohl aber hat der Ruf nach (digitalen) Innovationen zu einer Didaktisierung durch die Hintertür geführt. Weit mehr Hochschullehrende als früher machen sich Gedanken um didaktisch hochwertige Lehre, ihre lernförderlichen Wirkungen und etwaige unerwünschte Effekte.

Beispiele aus den Telefon-Interviews dazu:

- „Die Hochschullehre an sich muss erstmal gefördert und verbessert werden. Digitalisierung allein ist kein Erfolgsgarant.“ (Interview 1)
- „Also tendenziell ist Lehre immer schwierig. Die meisten Mitarbeiter haben noch andere Projekte im Kopf, die machen ja auch noch ihre Diss, und gute Mitarbeiter zu finden, die auch motiviert zu Lehre sind, ist immer schwer. Aber das ist ja jetzt jenseits von Digitalisierung, hat damit gar nicht so viel zu tun.“ (Interview 2)
- „Man darf es natürlich nicht übertreiben, es gibt eben Dinge, die man nicht ersetzen kann, aber das weiß ja jeder.“ (Interview 5)

#### **Gelingsbedingung 5 – „Interessen wecken durch Ausprobieren“ und „Appetit machen“:**

Erfolgreich sein können heißt auch scheitern dürfen. Bei jeder Form der Innovation besteht die Gefahr, gesetzte Ziele zu verfehlen oder gar unerwünschte Nebenwirkungen zu befördern. Dies ist nur natürlich und kann ja eventuell sogar hilfreich sein. Denn: Eine Kultur des Scheiterns zu etablieren, also ein Umfeld, in dem Fehlversuche nicht verurteilt werden, sondern zur Weiterentwicklung genutzt werden, kann dabei helfen, digitale Innovationen zu befördern. Außerdem: Indem Fehler protokolliert und für Andere zur Verfügung gestellt werden, wird die Möglichkeit eröffnet, nicht Jahr für Jahr, Förderung für Förderung ähnliche Fehler zu wiederholen, sondern als Person oder als Hochschule aus Fehlern zu lernen. Eine solche Kultur muss ganzheitlich gelebt werden: Fördergelder sollten nicht an die Bedingung geknüpft sein, sich nach einem Jahr Förderung auf Biegen und Brechen Argumente überlegen zu müssen, warum das ganz klar zur Weiternutzung nicht geeignete Konzept doch noch einen Mehrwert für andere haben könnte. Unter Kolleginnen und Kollegen sollte Transparenz herrschen. Außerdem sollten die Strukturen so unkompliziert wie möglich gestaltet sein, denn Lehrende wägen natürlich ab: Rechtfertigen die Mittel den Aufwand, der bspw. zur Antragsstellung zu erbringen ist?

Beispiele aus den Telefon-Interviews dazu:

- „Mit dem Geld gab es am Anfang Probleme, das stand nicht von Anfang an zur Verfügung. [...] Die RWTH hat das aber wohl auch zügig hinbekommen, die hat da Geld vorgeschossen für die Leute, die das brauchten.“ (Interview 4)
- „Worin die RWTH gut ist, ist Möglichkeiten zu geben, etwas auszuprobieren, ohne direkt Schläge zu verteilen, wenn es scheitert. Das ist toll.“ (Interview 1)

## Autoren



Freya Willicks

E-Mail: [Freya.Willicks@exact.rwth-aachen.de](mailto:Freya.Willicks@exact.rwth-aachen.de)

Freya Willicks, M.A. ist seit Frühjahr 2018 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Center für Lehr- und Lernservices der RWTH Aachen im Bereich ExACT - Excellent Academic Teaching tätig. Sie ist dort u.a. für die Konzeption und Durchführung von hochschuldidaktischen Workshops zuständig sowie schwerpunktmäßig für das Thema Hörsaal der Zukunft. Des Weiteren arbeitet Frau Willicks an ihrer Promotion zum Thema "Hochschuldidaktisches Coaching".



Dr. Malte Persike

E-Mail: [persike@cls.rwth-aachen.de](mailto:persike@cls.rwth-aachen.de)

PD Dr. Malte Persike ist habilitierter Psychologe und als Wissenschaftlicher Leiter des Center für Lehr- und Lernservices (CLS) an der RWTH Aachen University tätig. Nach seiner Promotion an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz wurde er im Jahr 2012 mit dem Ars legendi-Preis für exzellente Hochschullehre in den Sozialwissenschaften ausgezeichnet, 2014 erhielt er für sein Inverted-Classroom-Konzept den Landeslehrpreis Rheinland-Pfalz. Er ist Produzent der ersten beiden MOOCs auf dem Gebiet der Statistik im deutschsprachigen Raum und ist derzeit unter anderem als Mitglied des Hochschulforum Digitalisierung aktiv.