

## Ein Schritt zurück und zwei Schritte vor – Hochschulentwicklung durch die Förderung von Lehrprojekten

Oktober 2020 | Hanna Hettrich, Kathrin Kilian, Johanna Woll

### Zusammenfassung

Eine Herausforderung für Hochschulen liegt in der Heterogenität der Studierenden. Gute Lehrkonzepte können den dadurch auftretenden Problemlagen entgegenwirken und den Studienerfolg der unterschiedlichen Zielgruppen erhöhen. Doch wie können Hochschulen ihre Lehrqualität zentral fördern? Eine Möglichkeit besteht darin, Anreize über die Vergabe von Fördermitteln für Lehrprojekte zu schaffen. In diesem Werkstattbericht wird anhand der Erfahrungen der Hochschule Kaiserslautern, eine Möglichkeit aufgezeigt, wie ein Vergabeverfahren für Lehrprojekte ausgestaltet sein kann. Eine Reflexion des Verfahrens veranschaulicht das Übertragungspotential auf andere Organisationen und Kontexte.

### 1 Einleitung

Neben der Anpassung von organisationalen Rahmenbedingungen auf veränderte Zielgruppen, die beispielsweise das Angebot von unterschiedlichen (flexibleren) Studienmodellen oder spezielle Service- und Beratungsangebote beinhalten, reagieren Hochschulen mit neuen Lehrkonzepten auf die Herausforderung „Heterogenität der Studierenden“ (Hanft, 2015). Die Gestaltung von Lehre wurde und wird immer wichtiger für Hochschulen. Lehre und insbesondere Lehrinnovation (Kauffeld, Stasewitsch, De Wall, & Othmer, 2019) werden mittlerweile als eine Antwort auf die neue Herausforderung der Heterogenität für Hochschulen betrachtet. Damit stellt sich unweigerlich die Frage, wie Hochschulen ihre Lehre entsprechend optimieren können. Für Hochschulen ist die Durchsetzung schneller Veränderungsprozesse aufgrund ihrer Steuerungslogik schwierig (Schumacher, 2017) und Dozierenden an den Hochschulen kann die Gestaltung ihrer Lehre nicht von einer (Hochschul-) Leitungsebene verordnet werden (Kauffeld, Stasewitsch, De Wall, & Othmer, 2019). Hochschulen können lediglich Anreize schaffen, um innovative Lehre zu fördern. Die Einbindung der Lehrenden in Lehrprojekte ist eine mögliche Strategie, die, neben der Qualifizierung des Lehrpersonals, an Hochschulen verfolgt wird (Jütte, Walber, & Lobe, 2017). Dieser Werkstattbericht zeigt auf, wie diese Strategie an der Hochschule Kaiserslautern umgesetzt wurde und beschreibt die Vergabe von Fördermitteln zur Verbesserung der Qualität in der Lehre. Nach einer detaillierten Prozessbeschreibung, wird rückblickend bewertet, welche Entwicklungen sich bewährt haben und alternative Gestaltungsmöglichkeiten diskutiert.

## 2 Fördermittelvergabe zur Verbesserung der Lehre – eine Prozessbeschreibung

Im Rahmen eines hochschulübergreifenden Projektes, welches mit Mitteln aus dem Hochschulpakt III gefördert wurde, wurden an der Hochschule Kaiserslautern Fördergelder ausgeschrieben, die explizit zur Verbesserung der Lehre aufgewendet werden sollten. Die Hochschule ergänzte die Mittel und somit stehen pro Jahr hierfür insgesamt 270.000 € zur Verfügung. Über die Mittelvergabe entscheidet der Senatsausschuss für Qualität und Lehre (SQL), ein Gremium, das sich aus stimmberechtigten Vertretern der Professor/innen-schaft, Studierenden sowie Mitarbeitenden der Fachbereiche zusammensetzt. Ziel der Förderung ist es, die Lehrqualität an der Hochschule durch die Realisierung innovativer Lehrprojekte stetig zu verbessern. Antragsberechtigt sind alle Hochschulangehörigen, was neben Lehrenden, auch Studierende und Mitarbeitende der Hochschule miteinschließt.

Diese Art der Mittelvergabe, mit dem besonderen Bezug zur Lehre, stellte ein Novum an der Hochschule Kaiserslautern dar. Die Ausschreibung der Mittel, die Akquise und Verwaltung der Anträge sowie die Ergebnissicherung und Kommunikation und Darstellung der Projekte wurden und werden in einem fortlaufenden Prozess schrittweise erprobt und angepasst.

### 2.1 Darstellung und Analyse des Fördermittelmanagements

Rückblickend betrachtet lässt sich die Vergabe der Fördermittel für Maßnahmen zur Verbesserung der Lehre zum aktuellen Zeitpunkt in sechs Phasen unterteilen. Neben der Konzeption der Ausschreibungen waren die Gestaltung des Einreichungsverfahrens und die Abstimmungsprozesse relevant für das Fördermittelmanagement. Im Folgenden wird aufgezeigt, wie der Prozess der Fördermittelvergabe anhand dieser drei besonderen Verfahrensaspekte einer stetigen Entwicklung unterlag, die schleifenförmig verlief und im Sinne eines iterativen Prozesses, aufgrund der bisherigen Erfahrungen und bestehender bzw. neuer Bedarfe, stetig weiterentwickelt wurde.

#### 2.1.1 Konzeption des Antrags- und Ausschreibungsprozesses

Zu Beginn wurde ein „Konzept zur Förderung aus dem hochschulinternen Budget für Lehre“ entwickelt. Dieses schloss sowohl die Förderung von Personal- als auch von Sachmitteln für einen Förderzeitraum von maximal zwei Jahren ein. Das Antragskonzept war relativ offen gehalten: Es wurden sieben Kriterien genannt: Weiterqualifizierung des Lehrpersonals, Unterstützung kompetenzorientierter Lehr-, Lern- und Prüfungsformate, Generierung von nachhaltig nutzbarem Lehrmaterial, positiver Einfluss auf Studienerfolg sowie Zusatzkriterien (Beteiligung von Studierenden, Beteiligung verschiedener Fachbereiche usw.). Mit dieser Offenheit sollten innovative Impulse aus der Hochschule besonders begünstigt und ein gleichwertiger Zugang der, zum Teil sehr unterschiedlichen Studien- und Lehrkonzepte aus den fünf Fachbereichen der Hochschule, gewährleistet werden (Konzepte für Laborpraktika, theoretische Grundlagenveranstaltungen, themenspezifische Projektarbeiten usw.). Diese Art der Ausschreibung wurde in den ersten drei Runden beibehalten (vgl. Abbildung 1)

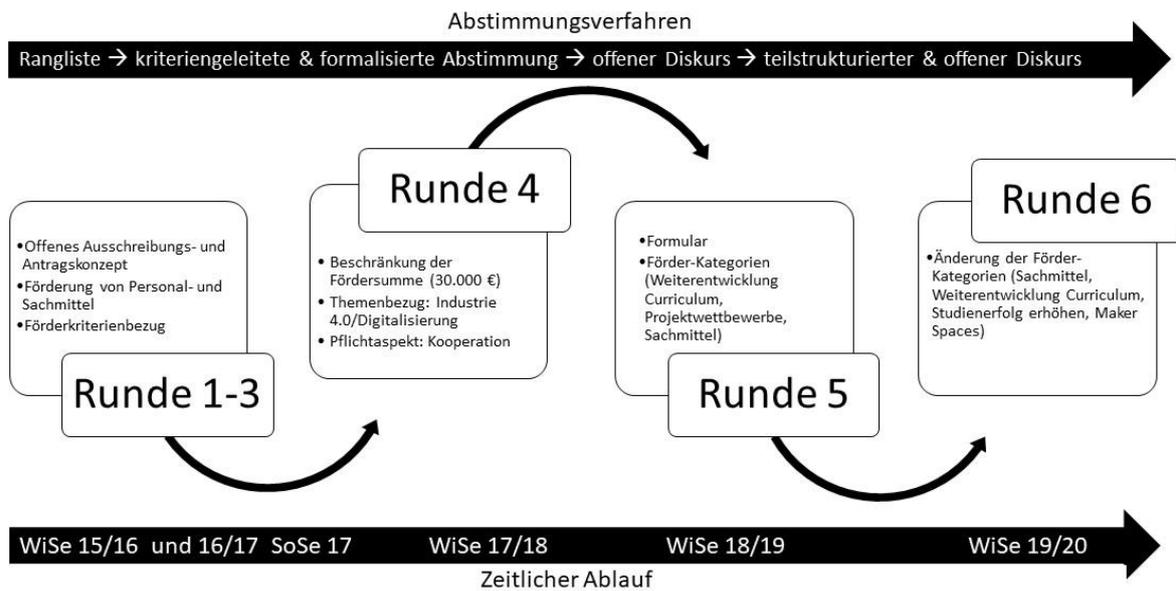


Abbildung 1: Entwicklung des Verfahrens

In Runde 4 wurden die allgemeinen Förderkriterien präzisiert und ein konkreter Themenbezug gefordert. Hierdurch sollte gewährleistet werden, dass die aktuellen Themen, ‚Digitalisierung‘ und ‚Industrie 4.0‘, die für die Hochschule als sehr relevant eingestuft wurden, auch in der Lehre behandelt werden.

Darüber hinaus sollten die Antragsteller/innen im Rahmen der beantragten Lehrprojekte mit Personen von mindesten einem anderem Standort der Hochschule kooperieren. Triebfeder hierfür war die Förderung der hochschulinternen Vernetzung, die ebenfalls als steuerungsrelevantes Thema identifiziert wurde und darüber hinaus im aktuellen Hochschulentwicklungsplan als „unzureichend“ (Hochschule Kaiserslautern, 2018, S. 18) bezeichnet wird. Aufgrund der Tatsache, dass in den ersten Runden zum Teil sehr hohe Fördersummen beantragt wurden, wurde die maximale Fördersumme nun auf 30.000 € festgesetzt.

Tatsächlich gab es nur wenige Antragstellende, die die Kooperation mit Protagonist/innen der anderen Hochschulstandorte suchten. Insofern erwies sich dieser Pflichtaspekt zum damaligen Zeitpunkt als zu große Hürde und wurde somit für die künftigen Runden nicht wieder aufgegriffen. Neben der Fokussierung auf die Themenbezüge ‚Industrie 4.0‘ und ‚Digitalisierung‘, waren die eingereichten, sehr unterschiedlichen Anträge so gestaltet, dass sie für das Gremium als best-practice-Projekte fungierten. Ihre Konzeption gab Impulse für die Formulierung von Förderkategorien, an denen sich künftige Anträge orientieren sollen.

Aufgrund dessen wurden nun, in Runde 5, erstmalig unterschiedliche Kategorien geschaffen, die mit unterschiedlich hohen maximalen Fördersummen ausgeschrieben wurden. Mit den Kategorien Sachmittel, nachhaltige Weiterentwicklung des Curriculums und Projektwettbewerbe sollte einerseits etwaigen Bedürfnissen von in der Lehre tätigen Hochschulangehörigen entsprochen werden (Sachmittel) und andererseits Ziele der Hochschule, wie eine Erhöhung der Attraktivität der Lehrangebote, z.B. durch extracurriculare Elemente (Projektwettbewerbe) sowie die stetige Flexibilisierung und Modernisierung des Curriculums adressiert

werden (Hochschule Kaiserslautern, 2018).

Gleichzeitig wurde für die fünfte Antragsrunde ein Formular zur Antragserstellung entwickelt, um die, im bisherigen Verlauf, sehr offenen Anträge weiter zu strukturieren und vergleichbarer zu machen.

In der sechsten Runde der Fördermittelvergabe wurde das System der Vergabe in unterschiedlichen Kategorien mit unterschiedlichen Fördersummen beibehalten. Für die Kategorien Sachmittel und nachhaltige Weiterentwicklung des Curriculums gab es sehr viele Anträge mit großem Innovationspotential, insofern hatten sich die entsprechenden Kategorien, im Sinne einer die Lehre fördernden Hochschulsteuerung bewährt und wurden beibehalten. Auf die Kategorie Projektwettbewerbe gab es nur wenig Resonanz in Form von Anträgen, weshalb sie in der kommenden Runde verworfen wurde. Stattdessen wurden zwei neue Kategorien integriert: Antragstellende konnten nun zum einen Förderanträge zum Thema ‚Studierenden-Erfolg erhöhen‘ einreichen, die insbesondere den Studienbeginn fokussieren, um einer weiteren aktuellen Herausforderung der Hochschule entsprechen zu können. Zum anderen wurden Fördergelder in der Kategorie ‚Maker Spaces‘ ausgeschrieben. In diesem Zusammenhang konnten Gelder für die Einrichtung von so genannten Co-Making-Spaces (FabLabs, Maker Spaces) beantragt werden, die als Arbeitsumgebungen für die Studierenden der entsprechenden Fachbereiche zur Verfügung gestellt werden und diesen somit die Möglichkeit eröffnen, technische und experimentelle Kompetenzen in ihrer Fachrichtung zu erwerben. Den Impuls hierfür lieferte ein konkreter Bedarf, der aus einem Fachbereich der Hochschule formuliert wurde.

### 2.1.2 Das Abstimmungsverfahren über die Förderphasen hinweg

Die Bewertung der Anträge durch die Gremiumsmitglieder erwies sich generell als herausfordernd, denn die unterschiedlichen Ausbildungshintergründe bzw. Fachrichtungen aller Beteiligten (Antragssteller/innen und Gremiumsmitglieder) erschwerten das jeweilige Verständnis der Anträge, das schließlich durch einen sehr aufwändigen und intensiven Rückfragenprozess (an die Antragsteller) hergestellt wurde. Die beantragten Summen variierten in den ersten drei Runden stark, bewegten sich aber durchgängig auf einem recht hohen Niveau.

Eine große Bedeutung kam somit dem Abstimmungsverfahren über die Anträge zu. Um bei der Vergabe größtmögliche Fairness und Objektivität sicherzustellen, einigten sich die Abstimmenden in Runde 1 und 2 auf die Erstellung aggregierter Ranglisten. Um dieses Verfahren noch transparenter und nachvollziehbarer zu gestalten, wurde dann in Runde 3 ein Bewertungsraster entwickelt, das eine kriterienbasierte Punktebewertung der einzelnen Anträge ermöglichte, die dann zu einer allgemeinen Rangliste aggregiert werden konnten.

Allerdings konnte dieses sehr strukturierende Verfahren aus Sicht der Abstimmenden die Qualität der jeweiligen Anträge nicht vollumfänglich abbilden. Obwohl das Bewertungsraster streng an den vorgegebenen Kriterien orientiert war, zeichneten sich die jeweiligen Anträge durch besonders positive Aspekte aus bzw. wiesen spezielle Schwächen auf, die so nicht erfasst werden konnten. Insbesondere die didaktische Qualität der Anträge war auf diese Weise nur schwer ermittelbar. Aufgrund dessen wurde in der vierten Runde der Fördervergabe ausschließlich im Rahmen eines ausführlichen offenen Diskurses aller Gremiumsmitglieder

über die Vergabe entschieden. Dieses Vorgehen erwies sich in der Sache als sehr gewinnbringend für die Abstimmenden und wurde in Runde 5 beibehalten. Aufgrund der großen Anzahl an Einreichungen und der damit einhergehenden zeitintensiven Diskussionen, wurde in der sechsten Runde das Verfahren optimiert und die Abstimmung in Form einer Ampelabfrage durchgeführt. Diese einfache Form der Abfrage, ermöglichte eine unkomplizierte Vorstrukturierung, die einerseits eine schnellere Abwicklung des Abstimmungsprozesses bei gleichzeitig intensiver Diskussion ermöglichte.

### 2.1.3 Sicherung der Projektergebnisse

Von Anfang an stellte sich die Frage nach der Sicherung der Projektergebnisse. Zum einen sollte hier, im Sinne eines Controllings, die Verwendung der Mittel dokumentiert werden. Darüber hinaus sollte zum anderen aber auch die hochschulinterne Diskussion über Lehre gefördert und die didaktischen Ansätze gewürdigt werden. Dem Controlling-Gedanken Rechnung tragend, wurden Antragsteller/innen zur verpflichtenden Berichtsabgabe aufgefordert. Um die Ergebnisse der Förderprojekte darüber hinaus nachhaltig für die Hochschule zu sichern, wurden die Antragsteller/innen dabei unterstützt, Webseiten anzulegen, auf denen ihre Lehrprojekte abgebildet wurden. Für die Webseiten wurde zunächst ein zentrales Muster angelegt, in dem projektübergreifende Informationen zu Laufzeit, Fördersumme und Verantwortlichkeit integriert waren. Um Projektinhalte noch verständlicher darzustellen und den Geförderten die Aufbereitung der Ergebnisse zu erleichtern, wurden in der Folge Leitfragen formuliert, anhand derer die Projekte schließlich einheitlich dargestellt werden sollten.

Darüber hinaus gab es immer wieder Einzelveranstaltungen, wie den ‚Tag der Lehre‘ oder hochschulübergreifende Tagungen und Workshops, in deren Rahmen einzelne Projektverantwortliche Ihre Lehrkonzepte präsentierten und diskutierten.

## 3 Schlussfolgerungen mit Transferpotential

Eine systematische, rückblickende Beschreibung der verschiedenen Förderrunden mit besonderem Blick auf Veränderungen als aufeinanderfolgende Ereignissequenzen im Sinne des Prozessansatzes (MIEBACH, 2008) zeigt: Der Entwicklungsprozess ist schleifenartig, im Sinne eines iterativen Vorgehens, verlaufen und wurde stetig angepasst. Hierbei wurde sowohl auf Erfahrungen aus den vorherigen Runden wie auf neue Impulse aus der Hochschule reagiert und steuerungsrelevante Themen integriert. Die rückblickende Betrachtung der Phasen lässt nun den Schluss zu, welche Vorgehensweisen sich im Rahmen des Fördermittelmanagements bewährt haben und welche Ergänzungen sinnvoll gewesen wären. Einige der nun folgenden Konklusionen haben das Potential auf allgemeine Prozesse der Fördermittelvergabe an Hochschulen bzw. etwaige andere Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse übertragen zu werden und können somit als Ideen- und Impulsgeber/in fungieren.

Mit Blick auf die Einreichung der Anträge hat sich ein höherer Grad an Strukturierung bewährt. Durch den Einsatz von Antragsformularen wurden die Anträge nicht nur kürzer, sondern auch präziser und vergleichbarer. Aufwändige Rückfrageprozesse an die Antragsteller konnten so ‚schlanker‘ gestaltet werden. Teil-

weise waren die Anträge fachlich sehr speziell und für fachfremde Gremiumsmitglieder nur schwer nachvollziehbar und bewertbar. Eine mündliche Präsentation der Anträge durch die Antragstellenden hätte dem sicher entgegenwirken können. In Anbetracht der Vielzahl der Anträge und der ohnehin schon zeitintensiven Abstimmungen war dies jedoch keine praktikable Option. Dennoch: In Runde 5 wurde angekündigt, dass die Antragsteller/innen ihre Projektideen in einem elevator pitch präsentieren sollen. Davon wurde aber aufgrund der hohen Anzahl der Anträge abgesehen. Die Idee, dass die Antragsteller/innen ihre Projektideen in Form eines digitalen elevator pitches präsentieren und bspw. in Form von Kurzvideos, Podcasts bzw. vertonten Präsentationen darstellen, kam leider in den bisherigen Runden nicht zum Tragen. Hierin könnte jedoch eine realistische Chance zur Optimierung des Einreichungsverfahrens bestehen, weil Anträge so verständlicher präsentiert werden könnten. Nach der nahezu vollständigen zeitweisen Verlegung des Arbeits- und Lehrbetriebes in die virtuelle Welt, seit März 2020, ist diese Option nun sicherlich eine niedrighschwelligere geworden.

Der Wandel vom relativ offen gehaltenen Ausschreibungsprozess bis hin zur themenzentrierten und zielgruppenspezifischen Ausschreibung in Kategorien hat gezeigt, dass die Vergabe von Förderungen für Lehrprojekte ein mögliches Steuerungselement zur Verbesserung der Qualität der Lehre an der Hochschule darstellt, das seitens des relevanten Gremiums proaktiv aufgegriffen werden kann. Themen, die im Vorfeld als relevant für die Hochschule definiert wurden, können so unterstützt werden. Gleichwohl sollte darauf geachtet werden, dass die vorgegebenen Themen eine gewisse Offenheit beibehalten und so für (unerwartete) Impulse aus den Fachbereichen weiter offen sind. Trotz dieser Forderung nach Offenheit, wird es rückblickend als sinnvoll erachtet, den Bezug zu konkreten didaktischen Methoden bereits in der Ausschreibung herzustellen. Im Zuge der zahlreichen Einreichungen über die verschiedenen Runden hinweg, fiel auf, dass die Nennung einer konkreten didaktischen Methode (wie zum Beispiel Planspiele, flipped classroom, usw.) selten erfolgte. Um zu gewährleisten, dass dieser Aspekt von den Antragstellenden mitgedacht wird, kann es sinnvoll sein, einen Methodenpool mit der Ausschreibung zu verbinden und die Antragsteller/innen anzuhalten, sich an den dort integrierten Methoden zu orientieren. Denkbar wäre in diesem Zusammenhang auch, dass die Stelle der Hochschuldidaktik an der Hochschule eine beratende Funktion einnimmt und Antragsteller/innen im Vorfeld bei Bedarf begleitet.

Während der Ausschreibungs- und Einreichungsprozess im Verlauf über die verschiedenen Antragsrunden hinweg immer stärker strukturiert und konkretisiert wurde, durchlief der Abstimmungsprozess eine gegenteilige Entwicklung. Es hat sich gezeigt, dass eine gewisse Form der Strukturierung, wie durch das Ampelverfahren, sehr zweckdienlich ist. Die Offenheit der Diskussion wurde von den Gremiumsmitgliedern jedoch wesentlich gewinnbringender, mit Blick auf die Bewertung der Qualität der Anträge, erachtet, als ein Raster, das versucht, eine kriteriengeleitete und objektive Einschätzung anzustreben. Diese Einschätzung bestätigt die Bedeutung eines Diskurses in der Tradition von Jürgen Habermas (Brunkhorst, Kreide, & Lafont, 2009), in welchem sich das beste Argument, losgelöst von den Einzelinteressen der Beteiligten durchsetzt, insofern die Diskussion frei von Verzerrungen durch Macht ist.

Die Präsentation der geförderten Lehrprojekte auf Webseiten hat sich als nachhaltiges Instrument zur Dokumentation und Würdigung der Projekte bewährt und steigert damit auch die Sichtbarkeit und Attraktivität

der Hochschule nach innen und außen. Es ist jedoch anzunehmen, dass die hochschulinterne Diskussion über qualitativ hochwertige Lehre auf diese Weise nur in geringem Maße gefördert wird, denn die Webseiten laden nicht zum Austausch ein. Ein fortlaufendes Transferkonzept, das den zwischenmenschlichen Austausch über Projekte und deren Wirkungen ermöglicht, fehlt rückblickend bei dieser Förderreihe. Um die hochschulinterne Diskussion über Lehre zu institutionalisieren und somit als integralen Bestandteil der Hochschulentwicklung zu verankern, hätte sich rückblickend, ein regelmäßig stattfindendes Diskussionsformat (Workshopreihe) angeboten.

## 4 Literaturverzeichnis

**Brunkhorst, H., Kreide, R., & Lafont, C. (2009).** Habermas Handbuch. Stuttgart. Weimar: J.B. Metzler.

**Hanft, A. (2015).** Heterogene Studierende - homogene Studienstrukturen. In A. Hanft, O. Zawacki-Richter, & W. B. Gierke, Herausforderung Heterogenität beim Übergang in die Hochschule (S. 13-28). Münster, New York: Waxmann.

**Jütte, W., Walber, M., & Lobe, C. (2017).** Innovativer Lehre auf der Spur: Beobachtungsperspektiven und Forschungszugriffe. In W. Jütte, M. Walber, & C. Lobe, Das Neue in der Hochschullehre. Lehrinnovationen aus der Perspektive der hochschulbezogenen Lehr-Lern-Forschung (S. 1-15). Wiesbaden: Springer VS.

**Hochschule Kaiserslautern (2018).** Hochschulentwicklungsplan, Hochschule Kaiserslautern 2018-2021. Kaiserslautern: Hochschule Kaiserslautern.

**Kauffeld, S., Stasewitsch, E., De Wall, K., & Othmer, J. (2019).** Innovationen in der Hochschullehre - das Beispiel Technische Universität Braunschweig. In S. Kauffeld & J. Othmer, Handbuch Innovative Lehre (S. 1-44). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

**Miebach, B. (2008).** Prozess. In: Baur, N., Korte, H., Loew, M., Schroer, M., Handbuch Soziologie (S. 373 - 390). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Schumacher, T. (2017).** Strategie und Organisationsdesign in Hochschulen. In L. Truniger, Führen in Hochschulen. Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis (S. 69-88). Wiesbaden: Springer Gabler.