

Maßnahmen zur Innovation in der Lehre im digitalen Zeitalter: Rahmenbedingungen und Anreizsysteme für Lehrende

Stephanie Stelzig¹

Abstract: Vor dem Hintergrund der Auseinandersetzung mit der Digitalisierung im Hochschulsystem werden ausgewählte Aktivitäten für eine innovative Lehre in den Fokus genommen. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die Hochschullehrenden. Zentrale Fragen, denen dabei nachgegangen wird, lauten: Wie können Lehrende im digitalen Zeitalter ihre Lehre innovativ gestalten? Welche Rahmenbedingungen und Anreizsysteme in der Lehr- Lernkultur von Hochschulen für angewandte Wissenschaften sind dafür notwendig, um eine in die Breite zielende Teilhabe an digitalen Lehr-Lernformaten zu erreichen? In einem exemplarischen Überblick bereits realisierter Vorhaben aus dem nationalen Hochschulraum werden Good-Practice-Beispiele, deren Wirksamkeit teilweise dokumentiert ist, skizziert. Die aus dieser Übersicht abgeleiteten Maßnahmen können im weiteren Prozess der Erschließung digitaler Chancen für die Lehre an der Hochschule Osnabrück zur Orientierung dienen.

Keywords: Innovative Lehre, Digitalisierung, Partizipation Lehrender, Anreizsysteme, Rahmenbedingungen, Breitenwirkung.

1 Einleitung

Vor dem Hintergrund der Auseinandersetzung mit und um die Digitalisierung im Hochschulkontext nimmt der vorliegende Beitrag ausgewählte Aktivitäten für eine innovative Lehre in den Fokus. Denn politisch intendierte Reformen und gesellschaftliche Prozesse treiben in der Hochschullehre die Entwicklung internationaler Lernwelten an [Ka19]. So sind auch im Hochschulraum die Veränderungen fast aller gesellschaftlichen Bezüge durch die Digitalisierung im vollen Gange. Mal offensiver, mal zurückhaltender, aber jedenfalls doch unausweichlich findet dort auch in einem Kernbereich - dem von Studium und Lehre - zunehmend eine produktive Auseinandersetzung mit der Digitalisierung als Gegenstand und Methode statt.

Curriculum- und Kompetenzentwicklung für eine innovative Lehre im digitalen Zeitalter nehmen dabei eine zentrale Stellung ein [Cu18]. Mit der Umsetzung dieser Prozesse in die Praxis könnte die Neuausrichtung der Lehre, die mit der Studienstrukturreform begann und die mit Hilfe zahlreicher Förderprogramme von Bund und Ländern sowie weiterer Organisationen seit gut 15 Jahren an den Hochschulen vorangetrieben wird, dem langfristigen Ziel einer (ungefähr) gleichen Wertschätzung von Lehre und Forschung in einer Wissensgesellschaft näherkommen. Denn heutzutage ist trotz Veränderungen und Innovationsbestrebungen die Lehre im deutschen Hochschulsystem insgesamt „ein nahezu innovationsfreier Raum“, weil Rahmenbedingungen und Klima für Innovationen in der Lehre im deutschen Hochschulsystem als ungünstig und eher hinderlich eingeschätzt werden müssen [JM17]. Die im Juni 2019 beschlossenen Nachfolgevereinbarungen für den Hochschulpakt und den Qualitätspakt Lehre eröffnen zumindest aber Möglichkeiten, bisher Erzieltes in dieser Richtung weiter in die hochschulische Breite zu tragen.

Vor diesem Hintergrund nehmen Lehrende als Hauptakteur*innen der Beteiligten für die „Innovation in der Hochschullehre“ eine Schlüsselposition ein. Ihre Kompetenz und Motivation sind maßgeblich für die Qualität der Lehre - ebenso wie ihr Selbstverständnis als Lehrende [Pr14]. Demgegenüber besitzt eine Lehrinnovation, verstanden als Hilfsmittel, um didaktische und organisatorische Ziele zu erreichen, keine Eigenqualität, sondern stellt letztendlich durch Erhalt oder Steigerung der Lehrqualität einen Mehrwert in der Lehre dar [Ka19].

Wie können nun Lehrende im digitalen Zeitalter ihre Lehre innovativ - das heißt unter vielem anderem: kompetenz-, anwendungs-, problem- und forschungsorientiert - gestalten? Allgemeine Überlegungen in diese Richtung verdeutlichen zunächst die Individualebene, auf welcher von Professor*innen und Mitarbeiter*innen innovative Lehre geleistet wird. Jedoch sind zum Beispiel für die Umsetzung eines Qualitätskreislaufes Lehre,

¹ Hochschule Osnabrück, Fakultät für Wirtschaft- und Sozialwissenschaft, Albrechtstr. 30 a, 49076 Osnabrück, s.stelzig@hs-osnabrueck.de

der kontinuierlich und dynamisch Lehrinnovationen hochschulweit ermöglicht, auch die Ebenen der Hochschulleitung sowie die der Fakultäten oder Fachbereiche elementar [Be15]. Dementsprechend geht die Autorin davon aus, sind in Lehr-Lernkulturen² der Hochschulen, unter Berücksichtigung der jeweiligen Fachdisziplinen, bestimmte Rahmenbedingungen und Anreizsysteme für Innovationen nach bisherigen Erfahrungen strukturell notwendig, um zukünftig eine in die Breite zielende Teilhabe an digitalen Lehr-Lernformaten überhaupt zu erreichen.

Im sozialen Kontext der Hochschullehrenden ist dabei die grundsätzliche Lernbereitschaft zur Erweiterung der eigenen Lehrkompetenzen die Basis einer Lehr-Lernkultur [Hi12]. Unter den Begriff der digitalen Lehr-Lernformate wird in diesem Beitrag die Gesamtheit der Lehr-Lernmedien verstanden, die als digitale Lehrkonzepte und Instrumente von den Lehrenden in der Lehre eingesetzt, den Lernerfolg Studierender verbessern [Ka19]. Im Bereich der digitalen Lehre sind Innovationen neben technischen, didaktischen und curricularen stets auch strukturelle Innovationen, die als Rahmenbedingungen auf dezentralen und zentralen Hochschulebenen umgesetzt werden müssen [Di15].

In diesem Zusammenhang wurden innovative Digitalisierungsprojekte überwiegend anhand von zweckdienlichen Websites recherchiert, deren Erfolge in der Praxis durchaus Rückschlüsse auf angemessene, zielführende Rahmenbedingungen und Anreizsysteme für eine Verbreitung in Hochschulbereiche auch außerhalb von Förderprogrammen zu lassen. Good-Practice-Beispiele, deren Wirksamkeit zumindest teilweise dokumentiert ist, werden exemplarisch vorgestellt. Die daraus abgeleiteten Maßnahmen sowohl der Voraussetzungen als auch des Ansporns für die adressierte Zielgruppe der Hochschullehrenden ergeben einen provisorischen Maßnahmenkatalog zur digitalen Lehrinnovation.

Aus der Vielfalt innovativer Aktivitäten in der (digitalen) Hochschulbildung gingen zum Zwecke einer Orientierung im Digitalisierungsdiskurs zur Lehre an der Hochschule Osnabrück schwerpunktmäßig diejenigen hier in die nähere Betrachtung ein, die an Hochschulen für angewandte Wissenschaften angesiedelt waren und sind. Diesem Vorgehen liegen die Unterschiede zwischen universitärer Lehre und der traditionell anwendungsorientierteren an den Hochschulen angewandter Wissenschaften zu Grunde. Im Folgenden werden Initiativen und Projekte, die das Kriterium ‚Innovation in der Lehre im digitalen Zeitalter‘ im Hinblick auf die zu erörterten Fragestellungen tangieren, in Kürze dargestellt und analysiert.

2 Innovation in der Lehre im digitalen Zeitalter

2.1 Qualitätspakt Lehre³

Ausgelöst von der Bologna-Reform 1999 war die Qualität der Lehre stärker in den Fokus der Hochschulentwicklung geraten. In den Jahren 2011-2020 ist das Ziel des größten hochschulübergreifenden Förderprogramms in diesem Bereich die Verstetigung einer neuen Lehrkultur sowie die dafür erforderlichen strukturellen Veränderungen. Damit Hochschulen ihre Lehre entwickeln und verbessern unter Berücksichtigung regionaler und struktureller Spezifika ihrer Hochschulprofile fördert der Bund mit mehr als 75 Prozent alle staatlichen Hochschulen mit mindestens einem Projekt. Flankierende Veranstaltungsformate von und für Akteur*innen dieser Projekte kommen hinzu. Mittlerweile liegt für den Zeitraum von 2013-2018 ein Ergebnisbericht des Förderprogramms vor.

In Bezug auf die Anreizsetzung für ein Engagement Lehrender für innovative Lehre geben die Ergebnisse der Evaluation der ersten Förderphase bis 2016 darüber Auskunft, dass Hochschullehrende sich keinen Zwang von Seiten der Hochschulleitung wünschen; hingegen jedoch eine Steuerung aufgrund von zuvor geleisteter Überzeugung akzeptieren [Ev18]. Das hier zum Ausdruck gebrachte trifft die oft herausfordernde Realität vieler Hochschullehrender: einerseits die Notwendigkeit der Freiheit von Lehre und Forschung *und* andererseits die unumgängliche Anpassung an stetige Veränderungen zur Einhaltung ihres Bildungsauftrags. Darüber hinaus könnte aus dem Resultat weiter abgeleitet werden, dass Lehrende sich Innovation nicht per se verweigern, sondern zu dieser überzeugt werden wollen. Dies kann als ein Beleg für die Sinnhaftigkeit sämtlicher Bemühungen in diese Richtung und die Notwendigkeit vielfältiger Support-Strukturen gedeutet werden.

Von den Evaluationsergebnissen der zweiten Förderphase des Qualitätspaktes Lehre sind aus Sicht der Hochschullehrenden an Fachhochschulen - hohes Lehrdeputat bei zunehmender Forschungsaktivität und keinem Mittelbau - zwei Einschätzungen zentral. Zum einen bewerten diese mehrheitlich eine zeitliche Entlastung durch

² Zur kritischen Reflexion siehe dazu Stefan Kühn: Von den Zwängen und Freiheiten der Lehre. Wider die Verklärung von Lehr- und Lernkulturen, Working Paper 1/2019, <https://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Working-Paper-1-2019-Lern-und-Lehrkultur-von-den-Zwaengen-und-Freiheiten-der-Lehre.pdf>, Stand: 24.08.2019.

³ URL: www.qualitaetspakt-lehre.de

Reduktion des Lehrdeputats als positiven Anreiz. Zum anderen wird die Entlastung durch wissenschaftliche Mitarbeitende für ein Engagement im Bereich innovativer Lehre als unterstützender Anreiz wahrgenommen [Ev18].

Zu den fast dreißig explizit zu fördernden Maßnahmen mit Hilfe des Qualitätspakts Lehre gehört die Maßnahme *Anreizsystem für gute Lehre*. Unter diesem Schlagwort sind in der Projektdatenbank des Qualitätspakts Lehre acht der Hochschulen für angewandte Wissenschaften erfasst: Hochschule für angewandte Wissenschaften Coburg, Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Fachhochschule Münster, Hochschule Niederrhein, Fachhochschule Aachen, Technische Hochschule Köln, Hochschule Trier und die Ostbayerische Technische Hochschule Ambach-Weiden. Konkrete Beispiele realisierter und teilweise digitaler Lehrinnovationen dieser acht Hochschulen liefern im folgenden Hinweise auf die in der Praxis bereits eingesetzten Formen von Anreizen, Anreizsteuerung sowie den notwendigen Rahmenbedingungen.

2.2 Innovationsfonds

An der Hochschule für angewandte Wissenschaften Coburg werden innovative Ideen aus dem Bereich Lehre, Lernen, Betreuung und Prüfungen zweimal pro Jahr auf Antragstellung durch einen etablierten Innovationsfonds gefördert. Zur Antragsstellung sind Lehrende und Studierende berechtigt. Insgesamt stehen pro Semester 35.000 Euro Fördermittel für 25 Projekte zur Verfügung, wobei u.a. Materialkosten, Publikationen, Fahrt- und Übernachtungskosten, Lehraufträge und Hilfskräfte in Höhe der tatsächlichen Kosten erstattet werden. Die Höhe der zur Verfügung stehenden Mittel ist dabei in verschiedene Fördersummen für die Projekte kategorisiert. Somit wird Lehrqualität in der hochschulinternen Breite gefördert. Besonders gelungene Formate, die sich für eine Weiterentwicklung oder Übertragung in andere Bereiche eignen, werden dokumentiert und hochschulweit in Form von Handreichungen für Lehrende verbreitet. In einer öffentlichen Würdigung werden jährlich die besten Innovationen in Präsentationen vorgestellt und Urkunden an die Geförderten verliehen. Aus dem Bereich der digitalen Lehrinnovation zählte dazu 2019 das Projekt *Interaktives digitales und vernetztes Klassenzimmer Mikroskopie. Einsatzmöglichkeiten in der Bioanalytik und fachübergreifende Einsatzszenarios in der Lehre* [Co19].

Innovationsfonds zielen in der Regel darauf ab, Lehrinnovationen proaktiv anzuregen und dort zu ermöglichen, wo es ansonsten keine finanziellen Ressourcen für eine Umsetzung dieser gäbe. Auch die Justus-Liebig-Universität Gießen verfügt seit 2012 über einen Innovationsfonds im Rahmen eines durch den Qualitätspakt Lehre geförderten Projektes, der sich nach Evaluationsergebnissen als Anreizsystem zur Entwicklung von Lehrqualität als wirksam erwiesen hat. Dagegen können über die Wirksamkeit einzelner Projekte in die Breite keine belastbaren Aussagen getroffen werden [DH16]. Grundsätzlich sind für die Zukunftsfähigkeit von Förderinstrumenten diese jedoch maßgeblich, denn ohne die Nachhaltigkeit der durch die Einzelprojekte erbrachten Veränderungen erfassen zu können, lassen sich allgemein sehr schwer Argumente für ihre Ressourcen benötigte Etablierung innerhalb der hochschulinternen Priorisierung nennen.

2.3 Zentren für Didaktik und Support-Infrastruktur, Tage der Lehre und Lehrpreise

Erweiterte Angebote zur Qualifizierung von Lehrpersonal, insbesondere von Neuberufenden, aber auch auf der Ebene der (studentischen) Mitarbeitenden finden innerhalb des Qualitätspakts Lehre an zahlreichen der über 100 stattlichen Fachhochschulen in teilweise neu eingerichteten Didaktischen Zentren und Organisationseinheiten für Support-Infrastruktur statt und dienen immer auch der Erweckung intrinsisch gesteuertem Interesse an digitaler Lehrinnovation.

An der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften begleitet und unterstützt zum Beispiel das Zentrum für erfolgreiches Lehren und Lernen neben den Studierenden die Lehrenden. Lehrende erhalten umfangreiche Hilfsangebote bei der Gestaltung ihrer Lehrveranstaltungen vom Lehrkonzept, über Präsentation, Anwendung alternativer Lehrweisen und dem Einsatz von Technologien bis hin zur onlinegestützten Lehre [Os19]. Unter dem Motto *Lehre bewegt* fördert das Zentrum für erfolgreiches Lehren und Lernen innovative Lehrprojekte, die jederzeit beantragt werden können und vergibt Lehrpreise, um ausgezeichnete Lehre sichtbar zu machen. 2019 wurden fakultätsübergreifend dafür 192 Lehrende nominiert sowie 347 Lehrveranstaltungen, wobei 636 Vorschläge von 505 teilnehmenden Studierenden eingegangen waren [Os19]. Jährlich findet am Tag der Lehre die Preisvergabe statt, mit dem die Wertschätzung der Lehre, öffentlich wirksam, in den Mittelpunkt gestellt wird. Er dient dem Austausch unter Lehrenden durch Darstellung von Best-Practice-Beispiele und möchte mit thematischen Workshops Lehrinnovationen anregen.

Auch die Fachhochschule Aachen begeht im Herbst 2019 zum vierten Mal einen Tag der Lehre, diesmal mit dem Titel *Deep Learning - Vom Wissen zu Verstehen*. Dort existieren für die Unterstützung innovativer Lehre im

gesamten Förderzeitraum von 2012 bis 2020 zahlreiche Angebote, darunter insbesondere erweiterte Schulungsmöglichkeiten für Neuberufene, Lehrende und Tutor*innen [Aa19].

Ebenfalls als Forum des Austauschs, der Inspiration und der Diskussion innovativer Lehrkonzepte fand 2019 an der Hochschule Trier der dritte Tag der Lehre statt. Der Lehrpreis wurde dort vergeben für die Lehrveranstaltung *Physik Master*, da es mit dieser gelang einen theoretischen Lerngegenstand praxisnah zu vermitteln. Außerdem eignet sich diese konzeptionelle Verzahnung von E-Learning und Präsenzunterricht für eine Anwendung in weiteren Fächern [Id19].

Nach einer 2016 erstellten Übersicht des Stifterverbands für Deutsche Wissenschaft werden in Deutschland jeweils 10 bundes- und 10 landesweite Auszeichnungen sowie 115 Auszeichnungen einzelner Hochschulen vergeben [DH16]. Mit diesen soll vorrangig eine Wertschätzung für eine an den Bedürfnissen der Studierenden ausgerichtete, förderliche Lehr- und Lernsituation öffentlich Ausdruck verliehen werden, zumeist im festlichen Rahmen und unter Mitwirkung von Repräsentanten des Hochschulraums. Akademische Lehrpreise werden jedoch auch kritisch beurteilt, denn unter anderem ermöglichen sie keine proaktive Anreizsteuerung in einem häufiger mit Kooperation verbundenen Wettbewerbsverfahren, sondern belohnen oftmals exzellente Leistungen Einzelner [DH16].

Aus der Vielfalt akademischer Lehrpreise sei der Lehrpreis für digitale Lehre des Landes Brandenburg noch an dieser Stelle hervorgehoben. Zu den diesjährigen Gewinnern zählt ein Professor der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung in Eberwalde. Er wurde von den Studierenden im Fach Ingenieurmathematik für seine anschauliche, praxisorientiert aufgebaute Lehre, bestehend aus Engagement, Lehrvideos und Online-Vorlesung, für den Preis vorgeschlagen und zwar insbesondere dafür, dass sein Lehrangebot - dezidiert am Wissenstand der Studierenden ausgerichtet - sehr erfolgreich von ihnen angenommen wurde [Eb19].

2.4 Anreizsetzung: Kompetenzorientierte Lehre

Unter dem Motto *Wandel bewegt 2.0* nahmen bis Ende 2014 bereits mehr als die Hälfte aller Professor*innen an der Fachhochschule Münster an den neu etablierten Weiterbildungs- und Beratungsangeboten zur Hochschuldidaktik teil und/oder verwirklichten ein eigenes innovatives Projekt zur Weiterentwicklung der kompetenzorientierten Lehre. Als hochschulinternes Antragsverfahren fokussiert der *Wandelfonds* die Schwerpunktthemen Digitalisierung und Diversitätsmanagement. Von 2016 - 2020 werden jährlich zwischen 25 - 30 Projekte realisiert, die inhaltlich den Kategorien Digitalisierung, Diversität, Digitalisierung und Diversität, Videos in der Lehre, Labor-Didaktik, Innovation in der Betriebswirtschaftslehre, Digitalisierung der Berufsfelder oder Problem Based Learning oder Project Based Learning zugeordnet werden [Mü19a].

Mit Hilfe von externen Evaluation durch Beiräte und Peer-Reviews wird es den Fachbereichen an der Fachhochschule Münster zum Beispiel ermöglicht, sich kontinuierlich über fachbereichsspezifische Herausforderungen im Bereich Studium und Lehre auszutauschen. Dort vereint als Zentrum für Qualitätsentwicklung *Wandelwelt* Hochschuldidaktik, Lehrevaluation, Prozessmanagement und Serviceangebote [Mü19b].

2.5 Projekte Problembasierten Lernens als verbindliche Strukturelemente von Studiengängen

An der Technischen Hochschule Köln wurde das Studium durch die Einführung von obligatorischen Projekten aus dem Bereich des problembasierten Lernens mit Leistungsnachweiserwerb stärker an die zukünftigen beruflichen Anforderungen der zunehmend heterogenen Studierenden ausgerichtet. Lehrende erhalten hierfür als Anreizmechanismus gezielte Weiterbildung, um zum Beispiel das auf Projekten basierende problemorientierte Lernen in der Hochschule zu implementieren. Unter anderem wird der Erwerb überfachlicher Kompetenzen durch eine hochschulweite interdisziplinäre Projektwoche Woche in der Mitte eines jeden Semester mit Projekten für inspirierendes Lehren und Lernen (ehemals ein Einzelprojekt in der ersten Periode des Qualitätspakts Lehre) gezielt gefördert [Kö19].

2.6 Studierendenzentrierte Lehrprojekte

Im einem vom 2011 bis 2016 geförderten Projekt der Hochschule Trier zielten Maßnahmen insbesondere auf die hochschuldidaktische Beratung, Aus- und Weiterbildung des Lehrpersonals bei der Durchführung selbstaktiver Lehrveranstaltungsformen und multimedialer Lehrprogramme. Eine Maßnahme fokussierte zum Beispiel in Form eines architektonischen Wettbewerbs die Ausgestaltung der eigenen Studierumgebung [Ko17]. Insbesondere standen und stehen an der Hochschule Trier dabei E-Learning-Angebote für Studierende im Mittelpunkt, welche die Präsenz-Lehre unterstützen und die Aneignung von Grundlagen ermöglichen. Die

Qualität der Lehre erfährt durch den praxisorientierten Einbezug vieler Lehraufträge von Experten*innen aus Wirtschaft und Industrie außerdem eine Steigerung [Ko17].

2.7 Karrierepfad zur Professur als Anreiz

Bis Anfang 2017 wurde als Verbundprojekt der Hochschule Niederrhein, Hochschule Bonn Rhein-Sieg, Hochschule Düsseldorf und Hochschule Rhein Waal eine professionelle Rekrutierung von Lehrbeauftragten für die Lehre an den vier Hochschulen betrieben, um insbesondere die Qualität von Lehre mit hohem Praxisbezug in Zeiten der doppelten Abiturjahrgänge zu gewährleisten. Dabei bot das Projekt Servicestelle Lehrbeauftragten Pool den Anreiz zur Entwicklung eines attraktiven Karrierepfads zu einer Fachhochschul-Professur für Lehrbeauftragte [Br14].

2.8 Interdisziplinäre Teams aus Fachleuten und Pädagogen

Die sechs bayerischen Hochschulen Amberg-Weiden, Augsburg, München, Nürnberg, Rosenheim und Weihenstephan-Triesdorf richteten interdisziplinäre Teams aus Fachleuten der Fächer Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik (sogenannte MINT-Fächer) und Pädagogen innerhalb des Verbundprojektes *Aufbau eines Hochschuldidaktik-Departments für die MINT-Fächer* ein. Diese Teams - funktionalisiert zu einer Struktur der Anreizsteuerung für innovative Lehre - entwickelten mit den Hochschullehrenden der beteiligten Hochschulen wissenschaftlich basierte Konzepte und Lernmaterialien, wie beispielsweise lernzentrierte Lehrkonzepten (Peer Instruction, Problem Based Learning, Forschendes Lernen), die insbesondere die Lernprozessqualität sichern [Hd19].

Außerdem wurde an den beteiligten Hochschulen neben der Verbesserung der Personalausstattung die Weiterqualifizierung des Personals umfassend vorangetrieben. Dabei wurde das Verbundprojekt bis zu seinem Ende im Januar 2017 wissenschaftlich vom bayerischen Zentrum für Hochschuldidaktik begleitet. Zwei Tagungen an der Technischen Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm, 2013 und 2015, unterstützten den Austausch Lehrender, Studierender und weiterer Interessenten über den Einsatz innovativer Lehr-Lernmodelle, gerade auch unter dem Aspekt der Digitalisierung, um damit zum vielbeschriebenen didaktischen Prinzip *The shift from Teaching to Learning*⁴ beizutragen [Hd19].

3 Anreize und Wirkungen weiterer Lehrinnovationen

3.1 Frühe Best-Practice-Bespiele

Bis zur Auflage des Förderprogrammes Qualitätspakt Lehre 2011 engagierten sich bundesweit Fachhochschulen bereits intensiver im Bereich der Lehre. Hervorzuheben wären die Hochschule Bremerhaven und die Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg, die beide in dem von Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und der Kultusministerkonferenz initiierten Wettbewerb für exzellente Lehre⁵ erfolgreich waren und durch den Qualitätspakt Lehre bis 2020 gefördert werden.

Mit dem Konzept *Google - gut und gerne lernen und lehren* hat die Hochschule Bremerhaven schon früh ein Programm zur Förderung von Innovation in der Lehre entwickelt, in dem unter anderem die didaktische Weiterqualifizierung selbstgesteuert durch Lehrende anhand kollegiale durchgeführter Maßnahmen stattfindet. Die enge Kooperation mit Studierenden in thematisch frei gewählten Projekten, die Selbststeuerung verschiedener Akteur*innen und die Einbindung in den Hochschulalltag, zum Beispiel durch Lehr-Lernkonferenzen sowie monetär prämierte Auszeichnungen bester Ergebnisse, zeitigen hochschulinterne Akzeptanz und Nachhaltigkeit bei der gelingenden Etablierung einer neuen Lehrkultur und wurde mehrfach ausgezeichnet [Br19].

Lehren lernen. Coaching der Lehrenden zur nachhaltigen Verbesserung der Lehre ist ein weitreichendes Programm an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg, das den Erwerb methodisch-didaktischer Kompetenzen verbindlich für Neuberufene in Modulen vorsieht. Darüber hinaus wird auf den Bedarf und die Wünsche der Hochschullehrenden in Form von Einzelberatung mit professionellen externen Coachs in einer zuvor zu diesem Zwecke eingerichteten Paarbildung mehrfach im Jahr eingegangen, wobei der persönliche Austausch den Erfolgsfaktor darstellt. Auch erfahrende Lehrende können in Gruppen organisiert

⁴ Zur kritischen Reflexion s.: Gabi Reinmann: Shift from Teaching to Learning und Constructive Alignment: Zwei Hochschuldidaktische Prinzipien auf dem Prüfstand, Impact Free 14, Hamburg 2018, <https://gabi-reinmann.de/wp-content/uploads/2018/07/Impact-Free-18.pdf>, Stand: 30.08.2019.

⁵ URL: www.exzellente-lehre.de

ebenfalls professionelle Beratung zur Verbesserung von Lehr-Lernformaten in Anspruch neben. Bei Teilnahme an diesem wird eine Lehrentlastung gewährt [Ha00].

3.2 Model der virtuellen Hospitation als Anreizsteuerung

Unter Rückgriff auf ein an der Kölner Universität entwickeltes Hospitationskonzept wurde an der Alice Salomon Hochschule in Berlin ein für die Hochschule passendes Format der kollegialen Hospitation aufgebaut. Diese berücksichtigt gerade die Spezifika der Fachhochschullehrenden vorbildlich, indem durch die Virtualisierung der kollegialen Hospitation eine flexible Weiterbildung entsteht. Medienerfahrende Lehrende mit Webinaren ermöglichen hospitierenden Kolleg*innen in einem virtuellen Raum fachliche und methodische Anregungen zu gewinnen, die das Interesse zur eigenen Lehrinnovation durch den Einsatz digitaler Formate wecken. Diese können dann in einem zweiten Schritt mit Unterstützung einer durch die Bildungsoffensive *Aufstieg durch Bildung - Offenen Hochschule* geförderten Projektstruktur eigene digitale Lehrinnovationen umsetzen sowie diese wiederum in virtuellen Hospitationen auf der Peer-Ebene mit Kolleg*innen teilen. Die bisherigen Rückmeldungen der Beteiligten dazu sind durchweg positiv [Sc16].

3.3 Anreizsystem: Fellowships für Innovationen in der digitalen Hochschullehre

Der Stifterverband fördert seit 2016 mit dem Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen und seit 2018 mit dem Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft jährlich Fellowships für Innovationen in der digitalen Hochschullehre. Als Anreizsteuerung zur Durchführung von digitalen Lehr-Lernformaten werden Lehrenden, die in dem betreffenden Land an staatlich finanzierten Hochschulen tätig sind, individuell oder auch als Tandem-Fellowships über ein Jahr lang Freiräume und Ressourcen zur Verfügung gestellt. Als weiteren Anreiz einer Beteiligung dienen verbindliche, professionell gestaltete Treffen dem fachlichen Austausch der Fellowships sowie einer Erweiterung ihrer persönlichen Lehrkompetenz [St19a]. Über die hochschulinterne Realisierung der Lehrinnovation hinaus findet durch das ‚Konzept Fellowship‘ vor Ort Kommunikation über die digitale Hochschullehre statt. Digitale Lehrinnovation ist somit mit Sichtbarwerden innerhalb wie außerhalb der Hochschulen verbunden und für den Innovator*in mit Reputation und Förderung. Ungefähr ein Drittel der gut 130 Fellowships in Nordrhein-Westfalen wurden an Fachhochschulen realisiert.

In ihrem Positionspapier nennen Fellows unter anderem die folgenden Wirkungen der Fellowships: deutliche Zunahme der Vernetzung zwischen Lehrenden und zwischen den Bereichen Lehre und Forschung innerhalb der Hochschule, aber auch über die Grenzen der Hochschule in die Gesellschaft hinein, wobei durch die Weiterentwicklung der Lehre insgesamt das Profil von Hochschulen geschärft werde [St19a].

3.4 Zertifikate als Anreiz

Anreiz für ein Engagement Hochschullehrender an der Entwicklung digitaler Lehrinnovation kann die Anrechnungsmöglichkeit von hochschuldidaktischen Veranstaltungen auf den Erwerb von Zertifikaten oder auch selber beim Erwerb von Zertifikaten sein, insofern diese als Nachweis anerkannter und nachgefragter Qualifikationen gelten. Ein Einzelbeispiel dafür wäre die Teilnahme am Workshop: *Games in Higher Education - Wie Game-based Learning die Hochschullehre bereichert* an der Universität Gießen, die auf das Zertifikat *Kompetenz für professionelle Hochschullehre* des Hochschuldidaktischen Netzwerks Mittelhessen anrechenbar ist [Gi19]. Entscheidend sind dafür Verbundsysteme, die solche Arrangements förderlich umsetzen.

Der Erwerb von Lehrzertifikaten als Anreiz bei den noch nicht Berufenden wird als wirksamer eingeschätzt, wobei die Wirksamkeit hochschuldidaktischer Fortbildung bzw. Weiterbildung insgesamt im Hinblick auf eine zunehmende Studierendenorientierung von Lehr-Lernmodellen durch Studien gut belegt ist [Hi12].

Eigene qualitätsgesicherte Anerkennungsmöglichkeiten allerdings für innovative Lehre in der Breite, zum Beispiel informelle Kompetenznachweise, wie im angelsächsischen Raum üblich, könnten ein weiterer Anreiz für das Engagement aller Hochschullehrenden sein [Wi19].

3.5 Lehrfreisemester und Lehrexzellenz für die Weiterentwicklung der Lehre

Auch die parallel zum Forschungssemester standardisierte Gewährung eines Lehrfreisemesters, wie es das Gutenberg Lehrkolleg der Johannes Gutenberg-Universität Mainz⁶ und die Technische Universität München⁷

⁶ Johannes Gutenberg-Universität Mainz, www.glk.uni-mainz.de/ausschreibungen-des-glk/glk-lehrfreisemester/, Stand: 31.8.2019.

praktizieren, wäre aller Einschätzung nach ein starker Anreiz mit Breitenwirkung. Lehrfreisemester zählen zu den proaktiven Instrumenten der Anreizsteuerung im Gegensatz zur retrospektiven Auszeichnung, wie ihn etwa mit dem Genius Loci-Preis innerhalb der Einzelspitzenförderung seit einigen Jahren der Stifterverband und die Volkswagen Stiftung vergeben.

Grundsätzlich können sich für diese Auszeichnung alle deutschen Universitäten und Fachhochschulen bewerben, jedoch können jährlich für ihre Lehrexzellenz, d.h. für eine exzellente Lehrstrategie und ihr Verständnis einer Lehre auch als Experimentier- und Innovationsfeld je eine Universität und Fachhochschule den Genius Loci-Preis erhalten. Dieser ist mit einem Preisgeld für die Einladung eines *Visiting Scholar of Teaching and Learning in Higher Education* versehen [St19b].

Demgegenüber würden aber länderweit etablierte Lehrfreisemester neben den hochschulinternen Wirkungen für die Lehr-Lernkultur auf kollegialer Ebene sowie in der jeweiligen Wissenschaftsgemeinde auch breitenwirksam zur langfristigen Reputation von Professor*innen beitragen. Diese wiederum wären somit schlagartig in die Lage versetzt, sich als etablierte Hochschullehrende für innovative (digitale) Lehre auf Basis von wissenschaftlichen Erkenntnissen modellhaft einzubringen und damit insgesamt die Wertschätzung für ein starkes Engagement für die Lehre „zu leben“ [Cu18].

3.6 Peer-to-Peer Erfahrungen bei den Entwicklungen digitaler Hochschulstrategien

Von 2017 - 2020 fördert ein Bundesprogramm das Hochschulforum Digitalisierung bei ihren professionellen Strategieberatungen für die Hochschulen im digitalen Zeitalter, mit der eine Stärkung des digitalen Wandels an Hochschulen einhergeht [SB18]. Unter den bisher 18 zur Beratung angenommenen Hochschulen sind die Hälfte Fachhochschulen. Zu den Grundlagen, welche die Peer-to-Peer Strategieberatung für eine gelingende Digitalisierung an Hochschulen identifizierte, gehört als eins der für zentral erachteten Handlungsfelder *Lehrende informieren und motivieren*. In diesem Kontext wird im Vorfeld digitaler Hochschulbildung von Expert*innen ein ausreichend großer Freiraum für eine gemeinsame Verständigung über grundlegende Begriffe als relevant beschrieben [Rö19].

Eine Anreizsteuerung von Seiten des Hochschulmanagements muss unabdingbar durch zielorientierte Kommunikation auf allen Ebenen der Hochschule für Hochschullehrende erkennbar, transparent, umfangreich und niedrigschwellig sein. Gerade an Fachhochschulen, an denen kaum Innovation von Seiten des Mittelbaus in die Lehre getragen werden kann, ist die gelingende Anreizsteuerung dieser Zielgruppe entscheidend. Bisher erfolgreiche Einzelinnovationen und weniger erfolgreiche digitaler Lehre sollten an zentraler Stelle erfasst, verwaltet und mit mediendidaktischer, technischer und rechtlicher Unterstützung für eine Nachahmung zugänglich sein. Ebenso müssen hochschulweit Fördermöglichkeiten, Zuständigkeiten in organisatorischer Hinsicht, Ansprechpersonen und fachspezifischer Support, insbesondere für die Lehrenden, aber auch weitere Hochschulangehörigen ohne Schwierigkeiten in Anspruch genommen werden können [SB18].

Die bislang beteiligten Hochschulen digitaler Strategieentwicklungsprozesse beschreiben folgende Anreizsteuerung zusätzlich zu der bisher im Beitrag genannten als wirksam. Den Einsatz von ‚Quick wins‘, die durch möglichst hochschulweite Bekanntmachung als Ansporn für Viele dienen. Ein ‚alltäglich stattfindendes Gespräch‘ über konkrete Schritte und einzelne Vorhaben der hochschulischen Digitalisierung in der gesamten Hochschulöffentlichkeit zu generieren sowie auf den verschiedenen Hochschulebenen per se in Schwung zu halten, um über diesen Weg zum Beispiel mit digitalen Instrumenten möglicherweise längst identifizierte Probleme (der analogen Welt) zu lösen. Auch kann ein die Hochschulangehörigen inkludierendes und zu der jeweiligen Hochschule passendes Narrativ zur digitalen Innovation allgemein förderlich sein – auch für die Außendarstellung der Hochschule [Ho18].

3.7 Innovative Lehr-Lernkonzepte in die hochschulische Breite transferieren

Als Beispiel für einen erfolgreichen Transfer von diversen Einzelprojekten, Initiativen und Aktivitäten digitaler Lehrinnovation geht die Technische Universität Braunschweig kontinuierlich einen eingeschlagenen Weg, der hier Erwähnung findet, weil durch eine Vielfalt von Maßnahmen gerade der Transfer in die hochschulische Breite gelingt.

Die Hochschule begann 2012 mit einem durch den Qualitätspakt Lehre geförderten Projekt ein *Innovationsprogramm Gute Lehre* und sie ist nach erfolgreicher Positionierung im Strategieprozess (Teilnahme an der Pilotphase der Peer-to-Peer-Beratung des Hochschulforums Digitalisierung) auf ‚Gute Lehre‘ und damit

auch auf Digitalisierung in der Lehre ausgerichtet. Zu den existierenden Serviceeinrichtungen in Rechenzentrum und Bibliothek wurden ergänzende Einrichtungen zur Beratung und Transfer für den Support von Medieneinsatz geschaffen. Zahlreiche Aktivitäten, die durch Kommunikation konkrete digitale Lehre, auch auf digitalen Plattformen, sichtbar machen, ermöglichen hochschulweit nicht medienaffinen Lehrenden kollegialen Austausch neben kollegialer Beratung und Hospitation. Im Hochschulalltag finden regelmäßig kleinformatige Veranstaltungen, die der Vernetzung und Information dienen, statt. Es gibt einen Tag der Lehre mit Forum und einem Lehrpreis. An der Hochschule wird digitale Lehre bei Neuberufungen in Form von Qualifizierung eingefordert, die in den Berufungszielvereinbarungen festgeschrieben, von den Professor*innen erbracht werden müssen. Ein umfangreiches, fachlich differenziertes Qualifizierungsangebot steht den Lehrenden und Mitarbeitenden der Hochschule zur Verfügung, mit dem parallel die Personal- und Organisationsentwicklung vorangetrieben wird [Ka19].

3.8 Vielfältige Freiräume für die Lehr- und Lernentwicklung im digitalen Zeitalter

Einen organisierten fachlichen Austausch zur perspektivischen Entwicklung digitaler Lehr- und Lernszenarien und zur Reflexion der Praxisumsetzung in die Breite bieten die Regionalworkshops des Qualitätspakts-Lehre, darunter im Oktober 2017 ein Workshop mit dem Ziel eines hochschulübergreifenden Austauschs zum Thema der hochschuldidaktischen Weiterbildungen von Neuberufenen. Besonderer Schwerpunkt lag dabei auf Anreizen und Hindernissen für eine Weiterbildungsbeteiligung dieser. Als wirksame Anreize wurden Lehrpreise und die Sichtbarkeit der Teilnahme am Weiterbildungsprogramm sowie Zertifikate sehr häufig genannt, sehr selten dagegen der Faktor Zeit, leistungsorientierte Mittelvergabe, Zielvereinbarungen sowie monetäre Anreize. Mehrfach genannt wurden die Durchführung der Weiterbildungsangebote durch ausgewiesene Expert*innen, Lehrdeputatsreduktion und Lehrfreisemester als Anreize zur Teilnahme.⁸

Die insgesamt in den letzten Jahrzehnten entstandenen Netzwerke und Initiativen⁹ ermöglichen fachlich-inhaltlich einen Förderrahmen gerade im Hinblick auf kreative Freiräume für die digitale Hochschulbildung. Anreize daran teilzunehmen und/oder aktiv mitzuwirken sind der Austausch unter „Gleichgesinnten“ sowie die Möglichkeiten des kooperativen und kollaborativen Lernens.

4 Motivation und Anreizförderung für eine Partizipation Hochschullehrender

Anreize für innovative Lehr- und Lernszenarien, wie z.B. für das kooperative und kollaborative Lernen, werden allgemein als Merkmale einer Situation verstanden, die ein konkretes Verhalten auslösen können¹⁰. So unterliegen auch alle erfolgreich schon oder auch wiederholt in der Praxis eingesetzten Anreize, Anreizsysteme und zum Tragen gekommenen Anreizsteuerungen für eine Partizipation Hochschullehrender an digitaler Lehrinnovation einerseits der wissenschaftlichen Erkenntnis, dass Hochschullehrende grundsätzlich nicht zu motivieren sind [Be15]. Andererseits verweisen Studien unter anderem darauf, dass intrinsisch Motivierte, zu denen die Zielgruppe der Hochschullehrenden zählt¹¹, sich sowohl Anreizsysteme wünschen als auch durch diese eine Stärkung ihrer Motivation erfahren. Für den Bereich der universitären Lehre belegt dies eine quantitative Online-Befragung zur Wirksamkeit von Anreizen. Entscheidend ist das positive Feedback durch Studierende neben intrinsischen Faktoren für die Motivation, wobei die vorliegenden Daten auch daraufhin deuten, dass Professor*innen die auf Wettbewerbe untereinander ausgerichtete Anreizsetzung als kaum motivierend empfinden [Ki13]. Insgesamt wird mangels genauer Kenntnisse zu Motivations- und Anzeizeffekten bei Hochschullehrenden, die sich durch ihre spezifischen Tätigkeiten in Gruppen ergeben, und trotz der professoralen Motivation, verstärkt auf finanzielle Anreizsteuerung gesetzt, die seit der leistungsorientierten W-Besoldung möglich, aber auch limitiert ist [Ta17].

Als Anreize zur Förderung der Digitalisierung der Lehre stellen 64,3 Prozent aller Hochschulen zusätzliches Personal zur Verfügung (z.B. studentische Hilfskräfte und Ersatzlehrkräfte), 52,9% setzen auf die Darstellung von Best-Practice, 50 Prozent auf Auszeichnungen, Preise oder Prämien, 38,6 Prozent auf Lehrreduktion und 21,4 Prozent auf sonstige Anreize, darunter zusätzliche Finanz- und Personalmittelzuteilung sowie Schulungen und Beratungen und 7,1 Prozent aller Hochschulen bieten Lehrfreisemester an [AB18]. Fachhochschulen setzen insbesondere als Anreiz auf die Lehrreduktion für Professor*innen.

⁸ URL: www.qualitätspakt-lehre.de

⁹ Vgl. dazu Anlage 6: Netzwerke zur Digitalisierung im Bereich Lehren und Lernen in der Studie von Harald Gilch et al.: Digitalisierung der Hochschulen, Ergebnisse einer Schwerpunktstudie für die Expertenkommission Forschung und Innovation, Berlin 2019, S. 240-242.

¹⁰ Zur differenzierten Betrachtung s. weiter: Barbara Getto: Anreize für E-Learning, Eine Untersuchung zur nachhaltigen Verankerung von Lehrinnovationen an Hochschulen, Hülsbusch, W, Glückstadt 2013, S. 45-70.

¹¹ S. ebd. 54ff.

Wie könnte - von den skizzierten Beispielen ausgehend - für die Hochschule Osnabrück eine praktikable Verbindung zwischen den motivationalen Aspekten von Hochschullehrenden und den organisatorischen Aspekten in Form von gezielten Maßnahmen für eine Weiterentwicklung digitaler Lehr-Lernformate nun aussehen?

5 Fazit: Mögliche Maßnahmen zur Anreizsetzung digitaler Lehr-Lernformate an der Hochschule Osnabrück

Unter Berücksichtigung der Anforderungen von Studierenden, Lehrenden und der vorhandenen Ressourcen der Hochschule wird die Hochschule Osnabrück ein operatives Gesamtkonzept für die Digitalisierung von Lehr-Lernformaten bis Ende 2020 verabschieden und beginnt ab 2021 mit der Umsetzung der Maßnahmen.¹²

Unter dem Schlagwort *Die Digitalisierung verändert unsere Gesellschaft- die Hochschule verändert sich* fand auf der letzten Lehr- und Lernkonferenz 2018 eine hochschulweite Debatte zur Digitalisierung an der Hochschule statt. Daraus ging ein hochschulweit angelegter Bottom-up-Prozess hervor, der im Rahmen der Strategie für Studium und Lehre an der Hochschule die Digitalisierung im Bereich der Lehre systematisch vorantreibt. Somit werden die von der Hochschulleitung vorgegeben Zielvorgaben zur Digitalisierung im Bereich der Lehre als organisationsstrukturelle Innovationen hochschulintern begriffen [Di15]. Über Fakultäts- und Organisationseinheitengrenzen hinweg wird gegenwärtig insbesondere die Verbreitung bislang als sinnvoll erfahrender, aber auch die sukzessive Erschließung neuer digitaler Lehr-Lernformate fokussiert. Dabei können grundsätzlich alle Hochschulangehörigen ihre individuellen und fachlichen Kompetenzen in einem verbindlichen und transparenten Vorgehen einbringen und ihre Autonomie und Selbstwirksamkeit wahrnehmen.

Vor diesem Hintergrund könnte nach Ansicht der Autorin die Einrichtung passender Anreizsysteme für eine breite Partizipation Hochschullehrender an digitalen Lehrinnovationen an der Hochschule gelingen, wenn:

- Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche Hochschullehrenden sich konkret an digitalen Lehrinnovationen beteiligen: was sind die Anreize dafür und was waren (bislang) die Gründe, es nicht zu tun? Dies könnte mit einer an alle Professor*innen adressierten Online-Befragung versucht werden in Erfahrung zu bringen. Auch aktuelle Antworten auf Fragen nach dem jeweilig persönlichen Bedarf für einen Einsatz digitaler Lehr-Lernformate sowie nach dem Bedarf der individuellen Unterstützung wären relevant. Nach Auswertung der Ergebnisse wären gezielte Maßnahmen zu konzeptualisieren.
- Die notwendige Einbindung der Zielgruppe der Hochschullehrenden in das operative Gesamtkonzept mit einer regelrechten „Offensive durch Kommunikation“ für die Digitalisierung in der Lehre in Angriff genommen wird. Dafür sollten auf allen Ebenen der Hochschule Netzwerker*innen (d.h. für die digitale Lehrinnovation Engagierte) die Potenziale digitaler Medien und Lehr- und Lernszenarien unermüdlich in das hochschulalltägliche Gespräch hineinbringen. Über das hausinterne Lernmanagementsystem könnte hochschulweit beispielsweise ein regelmäßiger „Informations- und Aufklärungskanal“ zu allen Belangen rund um die digitalen Lehrinnovationen installiert werden.
- Hauptsächlich für den niedrigschwelligen und wiederholten Zugriff die Bündelung sämtlicher mit dem Prozess der Digitalisierung in der Lehre stehenden Aspekte an *einer zentralen Stelle* realisiert wäre. Dort fänden sich u.a. umfangreiche, detaillierte und stets aktuelle Informationen zu hochschuldidaktischen Weiterbildungen sowie zu technischen, finanziellen, rechtlichen und administrativen Ressourcen und Bedingungen. Hier ließen sich auch direkt verbindliche Zuständigkeiten für die technische und Support-Infrastruktur finden ebenso wie zu (den sich vernetzten) engagierten Hochschullehrenden, die als Unterstützer*innen digitaler Lehrinnovation für Kolleg*innen ansprechbar sind. Insbesondere sollte hier die generelle Vermittlung über den Mehrwert digitaler Lehr- und Lernformaten - etwa durch Darstellung von Good-Practice - einen festen Platz einnehmen. Ein niedrigschwelliges und anschauliches Beispiel dafür bieten auch kurze Videos mit Erfahrungsberichten Hochschullehrender¹³.
- In Berufungsverfahren eine Partizipation an digitalen Lehr-Lernformaten verbindlich geregelt ist.
- Inhaltsbezogene Anreizsysteme digitaler Lehrinnovationen sich von dem einzelnen/ der einzelnen Hochschullehrenden - je nach fachspezifischer Ausrichtung und persönlichen Kriterien - aus einer Vielfalt hochschulweit angebotener Anreize wählen und/oder kombinieren ließen (und so die Souveränität der Hochschullehrenden respektiert werde). Für die in der Breite wirksame Weiterentwicklung digitaler Lehr-Lernformaten:

¹²www.mwk.niedersachsen.de/startseite/hochschulen/hochschulpolitik/hochschulentwicklungsvertrag_und_zielvereinbarungen/hochschulentwicklungsvertrag-und-zielvereinbarungen-als-elemente-der-hochschulsteuerung-in-niedersachsen-131463.html

¹³<https://lecture2go.ostfalia.de/l2go/-/get/v/641>

- angemessene zeitliche Entlastung durch Lehrreduktion,
- hochschulweiter permanenter Innovationsfonds zur Durchführung digitaler Lehrinnovationen, der auch die zeitweilige Entlastung der Hochschullehrenden durch die Beschäftigung von wissenschaftlichem Personal einschließt,
- kollegialer Austausch, Beratung und Hospitation (auch virtuell) zur persönlichen didaktischen und medientechnischen Kompetenzerweiterung mit der Option einer Unterstützung durch externes Coaching, wobei Lehrentlastung für Beteiligte gewährt wird¹⁴,
- Mitwirkungsoption um die Anerkennung durch hervorragendes Feedback der Studierenden und (nach deren Vorschlagsrecht) zur Verleihung eines hochschulinternen digitalen Lehrpreises, der insbesondere für kooperative und kollaborative Lehr-Lernszenarien vergeben wird und der mit einem zweckgebundenen Preisgeld ausgestattet ist,
- umfängliche, individuell zugeschnittene mediendidaktische und technische Unterstützungsstruktur (in Form von personeller Fachexpertise) und einwandfrei funktionierende technische Infrastruktur sowie möglichst intuitiv zu bedienende Medientechnik
- Anreize, die in Abstimmung mit der sich entwickelten Lehr- und Lehrgemeinschaft an der Hochschule von Relevanz sind.

Für die höhere Sichtbarkeit einer hochschulweiten Wertschätzung der Lehre im digitalen Zeitalter:

- Wären hochschulintern organisatorische und finanzielle Rahmenbedingungen zur Entfristung von innovativen Lehr-Lernstrukturen notwendig, wie sie z.B. im Rahmen des vom Qualitätspakt Lehre bis 2020 geförderten Projekts *Voneinander Lernen lernen* entstanden. Diese wären an den sich ständig ändernden Anforderungen orientiert, dauerhaft weiterzuentwickeln. Angebote für die Professionalisierung von digitalen Lehr- und Lernformaten sollten für eine qualitativ hochwertige Durchführung sowohl personell als auch mit Sachmitteln optimal ausgestattet sein. Auch symbolisch wäre damit die organisatorisch-strukturelle Einbindung innovativer Lehr-Lernstrukturen offensichtlich.
- Wäre die Einführung eines expliziten Tags für die Lehre, der vorrangig der Präsentation digitaler Lehrinnovationen unter besonderer Berücksichtigung des sozialen Umfelds der Hochschule (was könnte u.a. für regionale Stakeholder von Interesse sein?) dient - neben den regelmäßig seit 2013 hochschulweit durchgeführten Lehr-Lernkonferenzen (die das Thema Digitalisierung berücksichtigen).
- Sollte in der hochschulübergreifenden Öffentlichkeit gezielter ein Engagement für die innovative (digitale) Lehre durch innovative Pressearbeit kontinuierlich lanciert werden.
- Könnten überregional und kooperativ durchgeführte Tagungen/Konferenzen an der Hochschule förderlich sein, z.B. mit niedersächsischen Hochschulen des gemeinsamen Verbundprojektes *eCompetence and Utilities for Learners and Teachers*¹⁵.

¹⁴Vgl. dazu auch das Lehrkolleg im Rahmen des von Bund und Ländern finanzierten Qualitätspakt-Lehre-Projekt *Voneinander Lernen lernen, Exzellenz durch eine nachhaltige Lehr-Lerngemeinschaft* zur Durchführung innovativer Lehrkonzepte.

¹⁵*ecult+*, welches als Nachfolgeprojekt von *ecult* im Rahmen des Qualitätspakts Lehre bis Ende 2020 Erfahrungen und Kompetenzen mit digitalen Lehrinnovationen zur Verbesserung der Lehre verbreitet, u.a. in einer Webinarreihe (URL: www.ecult.me).

Literaturverzeichnis

- [Ka19] Kauffeld, S. et al.: Innovationen in der Hochschullehre – das Beispiel Technische Universität Braunschweig. In (Kauffeld, S.; Othmer, J. Hrsg.): Handbuch Innovative Lehre. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 1-42, 2019.
- [Cu18] Curriculumentwicklung und Kompetenzen für das digitale Zeitalter. Thesen und Empfehlungen der AG Curriculum 4.0 des Hochschulforum Digitalisierung, Arbeitspapier Nr.39, 2018.
- [JM17] Jorzik, B.; Meyer-Guckel, V.: Nahezu innovationsfreien Raum füllen. Wie kommt das Neue in die Lehre? Bedingungen für die Erneuerung von Formen und Inhalten hochschulischen Lernens. In (Lemmers, M.; Horváth, P.; Seiter, M. Hrsg.): Wissenschaftsmanagement. Handbuch & Kommentar. Bonn u.a., S. 298-307, 2017.
- [Pr14] Praxisempfehlungen für Hochschullehrende zu „guter Lehre“. Herausgegeben von „Qualitätspakt Lehre“-Projekten aus Niedersachsen und Hamburg. 1. Auflage, Stand 02.09.2014, www.hochschuldidaktik.tu-clausthal.de/fileadmin/user_upload/QLiN-Praxisempfehlungen_fuer_Hochschullehrende-2014-09-02.pdf, Stand: 26.08.2019.
- [Be15] Becker, F. G.: Anreize zu „guter Lehre“: Thesen zu den Anreizbedingungen an Hochschulen. In: Wege zu einer höheren Wirksamkeit des Qualitätsmanagements. Tagungsband der 14. Jahrestagung des Arbeitskreises Evaluation und Qualitätssicherung der Berliner und Brandenburger Hochschulen. Berlin, S. 74-91, 2015.
- [Hi12] Hiller, G. G.: Anreize zur Etablierung einer neuen Lehr-Lernkultur an Hochschulen. Zeitschrift für Hochschulentwicklung 7/3, S. 1-15, 2012.
- [Di15] Diskussionspapier 20 Thesen zur Digitalisierung der Hochschulbildung. Zur Halbzeitkonferenz des Hochschulforums Digitalisierung, Arbeitspapier Nr.4, 2015.
- [Ev18] Evaluation des Bund-Länder-Programms für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre (Qualitätspakt Lehre). Ergebnisbericht über den Evaluationszeitraum 2013-2018 im Auftrag des BMBF, Berlin, 2018, www.bmbf.de/files/Ergebnisbericht_Evaluation_QPL_ZQ_Prognos_2018%20-%20barrierefrei.pdf, Stand: 26.08.2019.
- [Co19] Fachhochschule Coburg, www.studieren-in-coburg.de/innovativ-lehren/lehre-fonds, Stand: 28.08.2019.
- [DH 16] Dübbelde, G.; Hense, J.: Anregungen und Ermöglichen statt Belohnen: Der Lehrinnovationsfonds als Anreizsystem für die Umsetzung neuer Ideen in der Hochschullehre. *die hochschullehre* 2/16, S. 1-18, 2016.
- [Os19] Ostfalia Hochschule für angewandte Hochschulen, www.ostfalia.de/cms/de, Stand: 28.08.2019.
- [Aa19] Fachhochschule Aachen, www.fh-aachen.de/studium/tag-der-lehre-lehrimpulse/tag-der-lehre-2019/, Stand: 28.08.2019.
- [Id19] idw Nachrichten Informationsdienst Wissenschaft, nachrichten.idw-online.de/2019/03/25/tag-der-lehre-mit-verleihung-des-lehrpreises-an-der-hochschule-trier, Stand: 28.8.2019.
- [Eb19] Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, www.hnee.de, Stand: 28.08.2019.
- [Mü19a] FH Münster, www.fh-muenster.de/wandelwerk/hochschuldidaktik/wandelfonds/index.php, Stand: 28.08.2019.
- [Mü19b] FH Münster, www.fh-muenster.de/wandelwerk/index.php, Stand 28.08.2019.
- [Br14] Bezirksregierung Düsseldorf, www.brd.nrw.de/lerntreffs/mathe/pages/aktuelles/lehrbeauftragtenpool.pdf, Stand: 28.08.2019.
- [Kö19] Technology Arts Sciences TH Köln, www.th-koeln.de/studium/interdisziplinaere-projektwoche_48320.php, Stand: 28.08.2019.
- [Ko17] Konzepte des Studierendenorientierten Lehrens und Lernens. Gute Lehre in der Praxis. Tagungsdokumentation der Tagung vom 22. Februar 2017 an der Hochschule Trier, www1.hochschule-trier.de/fileadmin/groups/99/PDF/Tagung_Gute_Lehre_WEB_klein.pdf, Stand: 28.08.2019.
- [Hd19] Hochschuldidaktik für MINT-Fächer, www.hd-mint.de, Stand: 28.08.2019.
- [Br19] Hochschule Bremerhaven, www.hs-bremerhaven.de/organisation/servicestellen/servicestelle-lernen-und-lehren, 28.08.2019.
- [Ha00] Handout zur Lehrexzellenz an der HAW für angewandte Wissenschaften, www.haw-hamburg.de/fileadmin/user_upload/Presse_und_Kommunikation/HAW/PDF/Handout_Lehrexzellenz.pdf, Stand: 28.08.2019.
- [Sc16] Schulenberg, K. et al.: Kollegiale Hospitation zur Stärkung des Einsatzes neuer Medien in der Hochschullehre. In (Pfau, W. Hrsg. et al.): Teaching Trend 2016. Digitalisierung in der Hochschullehre: Mehr Vielfalt in der Lehre. Münster u.a. S. 123 – 129, 2016.
- [St19a] Stifterverband, www.stifterverband.org/digital-lehrfellows-nrw, Stand: 28.08.2019.
- [Gi19] Justus-Liebig-Universität Gießen, www.uni-giessen.de/ueber-uns/veranstaltungen/seminar/games2019.2, Stand: 28.08.2019.

- [Wi19] Wissenschaftsforum der Sozialdemokratie, www.forscher.de/shaping-the-digital-turn, Stand: 28.08.2019.
- [St19b] Stifterverband, www.stifterverband.org/genius-loci, Stand: 28.08.2019.
- [SB18] Schünemann, I.; Budde, J.: Hochschulstrategien für die Lehre im digitalen Zeitalter. Keine Strategie wie jede andere! Arbeitspapier Nr. 38, 2018.
- [Rö19] Röwert, R.: Unterstützung von Strategien für Hochschulbildung im digitalen Zeitalter durch Peer-to-Peer-Beratungen. Wie die Schärfung der eigenen Hochschulstrategie für das Studium und Lehre im Dialog gelingen kann. In (Robra-Bissantz, S. Hrsg. et al.): Teaching Trends 2018. Die Präsenzhochschule und die digitale Transformation, Münster u.a. S. 43-48, 2019.
- [Ho18] Hochschulstrategien für das digitale Zeitalter. Eine Strategie wie jede andere? Podiumsgespräch: HFD-Themenwoche 2018 Shaping the Digital Turn, www.youtube.com/watch?v=xLSlogVuCRE, Stand: 26.08.2019.
- [Ki13] Kiefer, B. et al: Anreizsysteme – Eine Möglichkeit zur Verbesserung der universitären Lehre? *journal hochschuldidaktik* 1-2/2013, S. 7-10, 2013.
- [Ta17] Tadsen, W. N.: Anreizsysteme für Professorinnen und Professoren an Universitäten. Entwicklung eines Bezugsrahmens aus verhaltenstheoretischer Perspektive. 1. Auflage, Josef Eul Verlag, Lohmar u.a, 2017.
- [AB18] Autorengruppe Bildungsberichterstattung. Bildung in Deutschland 2018. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Wirkungen und Erträgen von Bildung. www.bildungsbericht.de/de/bildungsberichte-seit-2006/bildungsbericht-2018, Stand: 22.08.2019.