Lehrbezogene Innovationen im Projektmodus: Erfolgsfaktoren und -strategien

- **Risiko-faktoren**
  - Instabilität
    - Fluktuation infolge begrenzter Förderzeit und Vergütung
  - Konkurrenz zu etablierten Playern
  - zusätzliche Belastungen bei beteiligten HSL
  - zu hohe Ansprüche: sofortige Veränderungen
- **(mögliche) Erfolgs-faktoren**
  - Ziel Projektverstetigung
    - Anträge
      - typisch: taktisch schwindeln
      - Förderkriterium "Nachhaltigkeit" --> routinierte Antworten
        - "Weiterfinanzierung"
        - "(gebremste) Umsetzung auch bei Nichtförderung"
    - Förderer: degressive Förderung nach Erprobungsphase
      - zwingt zum Bekenntnis etwa der HS-Leitung
    - Strategien
      - (1) Anliegen als unabkömmlich inszenieren
      - (2) Struktur etablieren = Akzeptanz
      - (3) Legitimität erzeugen
      - (4) ab Projektmitte Verstetigung thematisieren
  - (1) Anliegen als unabkömmlich inszenieren
    - zunächst Bearbeitung größter Missstände
    - d.h.: an den Brennpunkten von starker Behinderung der Qualität beginnen
    - vorhandenen Leidensdruck einbeziehen
  - (2) Struktur etablieren
    - Wertschätzung durch HS-Leitungen organisieren
      - nicht nur einmalige Pressemitteilung
    - Ereignisse schaffen
      - Vorbereitung: entsprechend ihrer Bedeutung behandeln
      - Tag der Lehre z.B. = aus Sicht der HS: großes Opfer = nicht selbstverständlich, nicht gesichert
  - (3) Legitimität erzeugen = Akzeptanz
    - öffentliches Sprechen über Lehre
    - Lehrende interessieren
      - Profs
        - Selbstkonzept berücksichtigen
      - Nachwuchs
        - HoDi als Kommunikation annoncieren
      - Unterstellung in Rechnung stellen: jedes Reformprojekt bewirkt Mehrarbeit
      - größte Motivationswirkung bei Lehrenden
        - Zeit
          - Vermeidung Zeitverlust
        - Entlastung von lehrgebundener Administration bzw. deren havariefreien Funktionierens
          - lehrgebundener Support der Verwaltung muss funktionieren
          - Administratives Kapazitätsproblem lösen
          - zusätzliches Personal für lehrgebundene Administration
          - QS unter Vermeidung Qualitätsbürokratie
        - Gratifikationen: Zusammenhang zwischen Lehrleistungen und Ressourcenzugriff herstellen
          - = Zeitgewinn
      - aufwands-realistische Lösungen
        - in Rechnung stellen: Lehrende
          - komplexe Berufsrolle auszufüllen
          - praktisch permanent mit Zeitproblemen kämpfen
        - m.a.W.: auch bei gutem Willen häufig nicht in der Lage, ...
          - komplizierte und aufwändige Handlungsalgorithmen für die Bewältigung von Lehr-Lern-Situationen zunächst zu studieren und ...
          - sie dann mit entsprechendem Vor- und Nachbereitungsaufwand anzuwenden.
        - Kunst der hochschuldidaktischen Angebote
          - für real gegebene - statt ideal gedachte - Bedingungen Lösungen zu offerieren
          - deren Anwendung die Anzahl der Probleme der Lehrenden nicht vergrößert, sondern minimiert
        - Angebote stoßen dann auf Zustimmung, wenn ihre Transaktionskosten für die Lehrenden nicht höher sind als die sich einstellenden Effekte
          - bzw. positiv formuliert: Die individuelle Neigung, sich didaktische und Lehrorganisationskompetenzen anzueignen, ist umso höher,...
          - je deutlicher die daraus resultierenden Lehr-Lern-Effekte den deshalb zu treibenden Aufwand überschreiten
        - zentral für
          - Widerstände vermeiden
          - Sympathien für Anschlusslösungen wecken
  - (4) ab Projektmitte Verstetigung thematisieren
    - nur wer nervt, wird an HS gehört
    - von allein entstehen keine Entscheidungen
    - dabei qualitativ + quantitativ argumentieren
      - quantitativ zB
        - Het-Zunahme
        - Studienerfolg/-abbruch
        - Ausscheiden HSL
  - Dilemmata-mangement
    - Projekte zwar generell zunehmend Handlungsrahmen, aber
      - selten Thema in Curricula
      - dort eher: Konstruktion linearer Organisiertheit
      - daher: Naturtalente benötigt --> Intuition
    - Beeinflussung des Bewegungsmusters der Wissenschaft
      - Lehrinnovationen
      - Innovation = Noch-nicht-Mehrheitsfähige
      - mehrheitsfähig = Mainstream
      - --> Orthodoxie
      - --> Ablösung durch Innovation
    - Kulturen nur mit langem Atem zu ändern
      - QdL als Generationsproblem zu betrachten und zu lösen =>
      - Konzentration auf Nachwuchswissenschaftler/innen
      - Lehre als nicht suspendierbares Kriterium in Berufungsverfahren
    - HS-Reform:
    - Die Formen der Obstruktion von hochschulreformerischen Ansinnen können unterschiedlich ausfallen:
      - Die traditionelle Variante ist: In den Bereichen, in denen reformbedingt Zusatzanstrengungen zu erbringen wären, begnügt sich das Personal mit Dienst nach Vorschrift - um so die Zeitressourcen für die Aktivitäten zu sichern, denen individuell vorrangiges Interesse gilt.
      - Häufig zu beobachten ist die Verzögerung durch Entscheidungsverschleppung - begründet etwa mit dem Rhythmus von Gremiensitzungen - oder das formale Bedienen von Anforderungen ohne substanzielle inhaltliche Umsetzung.
      - Eine etwas verschlagene, gleichwohl häufige Variante ist das affirmative Unterlaufen eines Reformanliegens durch dessen rhetorische Übererfüllung: Statt in der Substanz Änderungen herbeizuführen, wird Fassadenmanagement betrieben.
      - Umsetzungsdilemma jeder Hochschulreform: Einerseits besteht bei Nichteinbeziehung derjenigen, auf deren Mitarbeit jede Reform angewiesen ist, die Gefahr der Ausbildung zielignoranten Verhaltens. Andererseits verfügt das Hochschulpersonal über Obstruktionsmöglichkeiten, die potenziell umso größer sind, je mehr es einbezogen wird.
    - nicht zu moralisieren: auch Sicherung Normalbetrieb
    - generell gilt für Veränderungen: nicht Mehrheiten an Hochschulen --> sondern mehrheitliches Dagegensein vermeiden