

Gabi Dübbelde & Jan Hense

## **Anregen und Ermöglichen statt nur Belohnen: Der Lehrinnovationsfonds als Anreizsystem für die Umsetzung neuer Ideen in der Hochschul- lehre**

### **Zusammenfassung**

Die Sicherung einer hohen Lehrqualität zeigt sich zunehmend als strategisch bedeutendes Ziel von Hochschulen. In diesem Kontext sind Lehrpreise ein etabliertes Instrument, dessen Steuerungspotenzial im Sinne einer Verbesserung der Lehre sich aber kritisieren lässt. Eine alternative Form von Lehrpreisen, wie sie im Lehrinnovationsfonds (LIF) der Justus-Liebig-Universität Gießen umgesetzt wird, ist dagegen proaktiv auf die Anregung und das Ermöglichen von neuen Ideen und Verbesserungen angelegt. Lehrende können sich analog zur Forschungsförderung auf Basis eines vorab skizzierten Konzepts um Mittel bewerben, die ihnen die Umsetzung einer sonst nicht realisierbaren Innovation ermöglichen. Der Beitrag beschreibt umfassend Ziele und Konzept des LIF, gibt einen Überblick über bisher geförderte Projekte, erläutert Maßnahmen für Nachhaltigkeit sowie Transfer und berichtet Evaluationsergebnisse. Ausblickend wird ein Resümee hinsichtlich der gegenüber herkömmlichen Lehrpreisen alternativen Wirkungslogik des LIF gezogen.

### **Schlüsselwörter**

Lehrpreise; Gute Lehre; Lehrinnovationen; Anreizsystem; Evaluation

### **Abstract**

Universities have come to recognize that ensuring high instructional quality represents a strategic asset in curricular development. While teaching awards have been established as useful instruments for fostering instructional quality, their suitability for promoting innovative teaching methods and creative curricular development can be questioned. As an alternative to traditional teaching awards, the project “Lehrinnovationsfonds” (LIF) at Justus-Liebig-University Giessen, DE, is specifically geared towards encouraging the implementation of innovative and original teaching methods. As with applications for research grants, lecturers can submit succinct project proposals for funds that will enable teaching staff members to implement creative teaching methods that would otherwise not be possible. In the present contribution, the foundations and objectives of the JLU project are explained in detail and exam-

---

ples of previously funded teaching projects are reviewed. In addition the outcomes of evaluations are presented.

**Key words**

Teaching awards; good teaching; teaching innovations; incentive systems; evaluation

## 1 Einleitung

Seit die Verbesserung der Lehrqualität an Hochschulen vermehrt ein Thema in Politik, Fachliteratur und nicht zuletzt den Hochschulen selbst ist, stellt sich die Frage, wie und unter welchen Bedingungen diese Verbesserung am besten zu erreichen ist (Laske, 1996; Mittag, 2006; Webler & Otto, 1991; Wilkesmann & Würmseer, 2009). Obwohl Forschung und Lehre nominell gleichberechtigte Säulen der wissenschaftlichen Tätigkeit sind, steht das Ziel der Verbesserung von Lehrqualität jedoch vor dem praktischen Problem, dass in den aktuellen materiellen und immateriellen Anreizstrukturen die Lehre gegenüber der Forschung zumeist eine nachrangige Rolle spielt. Vor diesem Hintergrund ist verständlich, dass Initiativen und Maßnahmen zur Verbesserung der Lehrqualität allenfalls „sanften Druck“ entfalten, wie z. B. die Lehrveranstaltungsevaluation, in der Regel aber eher die freiwillige Initiative der Lehrenden ermuntern möchten (Ringelhan, Wollersheim, & Welppe, 2015; Wilkesmann, 2012).

Im Sinne einer solchen Ermunterung von Aktivitäten zur Verbesserung der Lehrqualität stehen auch die an vielen Hochschulen verbreiteten Preise für gute Lehre (Tresp, 2010). Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat vor kurzem eine Übersicht<sup>1</sup> über die in Deutschland vergebenen akademischen Lehrpreise und Auszeichnungen für Lehrinnovationen erstellt (Jorzik, 2010). Diese umfasst immerhin 10 bundesweit und 10 landesweit ausgeschriebene Auszeichnungen sowie insgesamt 115 Auszeichnungen einzelner Hochschulen.

Die Interventionslogik dieser Programme besteht in den meisten Fällen darin, Lehrende rückwirkend für bereits in der Vergangenheit durchgeführte Lehrveranstaltungen oder realisierte Innovationen auszuzeichnen (Wilkesmann & Schmid, 2010). Meist ist damit die Erwartung verbunden, dass entsprechende Auszeichnungen gewissermaßen als „Leuchtturm“ wirken, indem sie insgesamt den Stellenwert guter Lehre innerhalb und außerhalb der Hochschule signalisieren (Schiefner & Eugster, 2010) und andere Lehrende zu Innovationen anregen. Des Weiteren ist eine Erwartung, dass die Aussicht auf einen möglicherweise zu erreichenden Lehrpreis bereits vorab zu guter Lehre anspornt. Damit stellt ein Lehrpreis „keinen selektiven Leistungsanreiz im eigentlichen Sinne dar, dennoch kann er als belohnende Vergabe von reputativem Kapital wahrgenommen werden und Wirkungen entfalten“ (Wilkesmann & Schmid, 2010, S. 46). Dieses theoretisch vorhandene Potenzial scheint aber in der Praxis nur in geringem Maße zum Tragen zu kommen. Kritisiert wird u. a., dass ein extrinsischer Leistungsanreiz für eine zuvor intrinsisch motivierte Leistung gesetzt wird und dass Kriterien und Verfahren der Vergabe für die Zielgruppe so wenig transparent sind, dass eine gezielte Handlungsorientierung auf dieser Basis kaum möglich ist (Jorzik, 2010; Wilkesmann & Schmid, 2010).

Den Gedanken, Lehrinnovationen nicht retrospektiv zu belohnen, sondern proaktiv anzuregen und zu ermöglichen, verfolgt eine zweite Variante von Lehrpreisen, die an die

---

<sup>1</sup> [http://www.stifterverband.info/wissenschaft\\_und\\_hochschule/lehre/lehrpreise/](http://www.stifterverband.info/wissenschaft_und_hochschule/lehre/lehrpreise/) (Stand: 7.8.2015)

Logik der Forschungsförderung angelehnt ist. Bei dieser können sich Lehrende um Mittel bewerben, mit der sie eine geplante Lehrinnovation umsetzen wollen. Damit sollen nicht nur Innovationen angeregt werden, sondern auch die Realisierung bereits bestehender Ideen ermöglicht werden, die aus Ressourcen Gründen bisher nicht umgesetzt werden konnten. Der „Lehrinnovationsfonds“ (LIF), der an der Justus-Liebig-Universität Gießen (JLU) seit 2012 jährlich ausgeschrieben wird, ist ein solches proaktiv angelegtes Förderinstrument. In diesem Artikel stellen wir das Konzept des LIF vor und berichten Erfahrungen und Evaluationsergebnisse aus den ersten drei Jahren seiner Umsetzung.

## 2 Ziele und Konzeption des Lehrinnovationsfonds

Eingerichtet wurde der Lehrinnovationsfonds an der JLU im Jahr 2012 im Rahmen des dort ansässigen, über den „Qualitätspakt Lehre“ (QPL) geförderten Projektes „Einstieg mit Erfolg“. Die mit der Etablierung des LIF verbundene Erwartung war, die universitären Maßnahmen zur Sicherung und Förderung der Lehrqualität um ein Instrument zu erweitern, das proaktiv ansetzt und neben der individuellen Förderung einzelner Lehrender auch auf organisationaler bzw. struktureller Ebene Wirksamkeit entfalten kann. So ist es Kernaufgabe des LIF, im Sinne einer bottom-up Strategie Anreize für Lehrende und Organisationseinheiten wie Institute oder ganze Fachbereiche zu schaffen mit dem Ziel einer (Weiter-)Entwicklung und Erprobung geeigneter innovativer Lehrkonzepte und Prüfungsformate. Die entwickelten Lehrinnovationen sollen zudem nachhaltig wirksam sein sowie sämtliche Fachbereiche und zentrale Einrichtungen der Universität ansprechen. Damit ergänzt der LIF die bereits seit Längerem bestehenden Maßnahmen der JLU zur Verbesserung der Lehrqualität. Zu diesen gehören v. a. das Weiterbildungsprogramm des hochschuldidaktischen Kompetenzzentrums der Justus-Liebig-Universität Gießen, verschiedene Beratungsangebote wie z. B. individuelle und kollegiale Beratungsformen, Literatur- und Materialsammlungen zu hochschuldidaktischen und eLearning-Themen, ein Tutorenqualifizierungsprogramm sowie der jährliche Tag der Lehre.

Das Konzept des LIF sieht vor, dass einzelne Lehrende, Institute oder auch ganze Fachbereiche in einem kompetitiven Vergabeverfahren mit ihren innovativen Lehrprojekten um Fördergelder konkurrieren. Seit dem WiSe 2012/13 stehen hierzu für den LIF 200.000 € pro Jahr bzw. Förderrunde zur Verfügung. Durch die Vorgabe von speziellen Förderkriterien (vgl. folgende Abschnitte) und der Auslobung von Förderrunden mit besonderen Schwerpunkten soll erreicht werden, Lehrinnovationen gezielt in „gewünschten“ Bereichen anzuregen. Beispiele hierfür sind die an Universitäten oftmals ein Problem darstellenden heterogenen Studienvoraussetzungen und die hohen Studierendenzahlen.

Die Auswahl und Begleitung der geförderten Projekte erfolgt nach einer sich in jeder Förderrunde wiederholenden Vorgehensweise (Tabelle 1). Diese umfasst eine Ausschreibungsphase mit einer sich daran anschließenden umfangreichen Vergaberoutine und sieht für die ausgewählten Förderprojekte eine maximal einjährige Projektförderphase mit kontinuierlicher Begleitung vor. Eine kürzere Laufzeit ist möglich, wird in der Praxis aber selten genutzt. Eine Folgeförderung in der nachfolgenden Förderrunde kann einmalig beantragt werden. Das Folgeprojekt muss dann aber wieder eine in sich abgeschlossene

ne Lehrinnovation beinhalten. Auch konkurriert es bei der Bewilligung mit allen anderen in der betreffenden Runde beantragten Projekten.

Tab. 1: Ablauf der Förderrunden und der Vorgehensweise bei der Auswahl der Förderprojekte

Datum / Zeitraum	Aktion
15. Dez. – 31. März	Ausschreibung der jeweiligen Förderrunde mit Bekanntmachen der Förderkriterien und Förderbedingungen. Stichtag für den Eingang der Förderanträge ist der 31. März des jeweiligen Jahres.
1. April – Ende Juni	Formal korrekte und den Förderkriterien entsprechende Anträge (die Entscheidung hierüber wird durch eine eigens für den LIF tätige Vergabekommission gefällt) durchlaufen ein Peer-Review-Gutachtenverfahren mit je zwei unabhängigen Gutachter*innen, welche ihre Gutachten auf Basis der speziellen Förderkriterien und ihrer jeweiligen Expertise anfertigen. Für Anträge, die eLearning-Anteile enthalten, wird zusätzlich eine Stellungnahme des Hochschulrechenzentrums (HRZ) eingeholt bezüglich der technischen Umsetzbarkeit und eventueller Doppelungen mit bereits existierenden oder in Entwicklung befindlichen eLearning-Angeboten. Die Vergabekommission setzt sich zusammen aus: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dem Vizepräsidenten / der Vizepräsidentin für Studium und Lehre</li> <li>• der Projektleiterin des QPL-Projektes (gleichzeitig Inhaberin einer Professur)</li> <li>• dem Inhaber der Professur für Hochschuldidaktik und Evaluation</li> <li>• zwei Personen aus dem Mittelbau, die von der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen benannt werden</li> <li>• zwei von den studentischen Mitgliedern im Senats benannten Studierenden</li> </ul>
Im Juli	Im Juli trifft die Vergabekommission in einer zweiten Sitzung die Entscheidung über die in der jeweiligen Runde zu fördernden Projekte und über die letztendlich bewilligte Höhe der Fördersumme. Zentral für die Entscheidung ist, welche Projektanträge die Förderkriterien am umfassendsten erfüllen und laut Peer-Gutachten die positivsten Prognosen für eine nachhaltige Verbesserung der Lehrqualität haben.
1. Oktober	Beginn der Förderrunde
30. September (Folgejahr)	Ende der Förderrunde
21. Dezember	Abgabe von Abschlussberichten und von Verwendungsnachweisen über die verausgabten Fördergelder.

Die Förderkriterien und die für die jeweilige Förderrunde geltenden Rahmenbedingungen werden den potentiellen Antragstellern über einen jährlich aktualisierten Leitfaden<sup>2</sup> kommuniziert. Sie bilden zusammen mit den hier ebenfalls beispielhaft genannten „gewünschten“ Lehrinnovationen (vgl. Kapitel 3.1) die Grundlage für die Begutachtung der beantragten Maßnahmen und stellen gleichzeitig eine Richtlinie für Antragstellende dar. Die Förderkriterien sind:

- *Bezug zur Studieneingangsphase:* Die beantragte Maßnahme soll vorzugsweise auf die Verbesserung der Lehrqualität bzw. der Studierfähigkeit in der Studieneingangsphase zielen.
- *Überprüfbare Zielvorgaben:* Für die Maßnahme müssen überprüfbare Zielvorgaben genannt sein und eine Abfolge von Schritten aufgezeigt werden, die zum Erreichen der Ziele führen.
- *Innovativer Charakter:* Die Maßnahme soll in dem betreffenden Fach bzw. Studiengang noch nicht erprobt worden sein.
- *Nachhaltigkeit:* Die Maßnahme muss auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sein, entweder durch dauerhafte Etablierung der im Förderzeitraum erarbeiteten Lehrinnovationen oder indem die in der Maßnahme erreichten Ziele eine dauerhafte Wirkung entfalten.
- *Evaluationskonzept:* Für die Maßnahme muss ein für die Überprüfung der Zielerreichung geeignetes Evaluationskonzept mit konkreten Instrumenten genannt werden.
- *Lernerzentrierung:* Die Maßnahme muss eine klare Ausrichtung auf das Lernen der Studierenden und auf deren Kompetenzentwicklung aufweisen.
- *Ressourcennutzung/Synergieeffekte:* Die Maßnahme soll möglichst auf bestehende Ressourcen der Universität zurückgreifen und durch deren Vernetzung Synergieeffekte erzeugen.

Die Antragstellung selbst erfolgt mit Hilfe eines Antragformulars (siehe Fußnote 2), welches durch seine Vorgaben eine möglichst gute und vergleichbare Qualität der Anträge zu gewährleisten versucht. So ist zunächst die Problemlage zu beschreiben, an der das Vorhaben ansetzt. Nachfolgend ist der gewählte Lösungsansatz vorzustellen mitsamt den beabsichtigten Wirkungen und den dafür benötigten Ressourcen, gefolgt von einer Benennung der konkreten Arbeitsschritte. Zur Fokussierung auf die Ziele der Maßnahme und zur Sicherung eines sinnvollen, auf die Maßnahme abgestimmten Evaluationskonzeptes sind im Antrag überprüfbare Zielvorhaben zu benennen und ein darauf abgestimmtes

---

<sup>2</sup> Die Antragsformulare und Leitfäden zu jeder Förderrunde können von der Website des Lehrinnovationsfonds (<https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/zfbk/didaktik/lehrinnovationsfonds>) heruntergeladen werden.

Evaluationskonzept darzulegen (vgl. hierzu Kapitel 5). Aufgrund der für das übergeordnete QPL-Projekt geltenden Bestimmungen ist die Art der Förderung begrenzt auf bestimmte Positionen wie Hilfskraft- und Werkvertragsmittel, Honorare für Lehraufträge und Sachmittel. Personalmittel (im Sinne von Wissenschaftlichen Mitarbeiterstellen) können nicht gefördert werden.

Die Betreuung des Vergabeverfahrens und die Begleitung der geförderten Projekte leisten zwei Mitarbeiterinnen der Hochschuldidaktik. Zu Beginn jeder Förderrunde beinhaltet dies eine gezielte Bewerbung des LIF. Hierfür werden verschiedene Kanäle genutzt, wie die an alle Lehrenden der Universität versendeten universitätsinternen Hinweisemails sowie gesonderte Mails an alle Dekanate, zentralen Einrichtungen und wissenschaftlichen Zentren, mit der Bitte um Weiterleiten der Informationen im Haus. Weiterhin wird der Ausschreibungsbeginn des LIF über die zentrale Website der Universität in der Rubrik „Aktuelles“ bekannt gemacht. Während der Ausschreibungsphase stehen die Mitarbeiterinnen der Hochschuldidaktik für Fragen zur Antragstellung zur Verfügung. Nach Eingang aller Anträge koordinieren sie das Vergabe- sowie das Gutachtenverfahren und versenden nach der Förderentscheidung die Bewilligungs- und Absagedokumente.

Zum Projektstart findet im November ein gemeinsames Startgespräch mit den Verantwortlichen und Mitarbeitenden aller in der jeweiligen Runde geförderten Projekte statt. Neben den Mitarbeiterinnen der Hochschuldidaktik sind hier weitere für die Projektabwicklung wichtige Akteure anwesend, wie die für die finanziellen Belange zuständige Person, Fachpersonal aus dem HRZ zur Beratung in eLearning-Angelegenheiten und Vertreter\*innen der Professur für Hochschuldidaktik und Evaluation. Neben dem Ziel der Weitergabe von für die Projektabwicklung notwendigen Informationen soll das Startgespräch eine Plattform bieten für ein gegenseitiges Kennenlernen und eine Vernetzung der Projekte untereinander.

In der Mitte der Förderphase führen die Mitarbeiterinnen der Hochschuldidaktik zusammen mit einer/einem Vertreter\*in der Professur für Hochschuldidaktik und Evaluation Zwischengespräche mit jedem der geförderten Projekte. In diesen wird über den individuellen Projektverlauf und die geplanten Evaluationsmaßnahmen gesprochen und im Sinne des Kriteriums Nachhaltigkeit die Sinnhaftigkeit von und die Möglichkeiten für die Weiterführung und Verstetigung der entwickelten Lehrinnovationen erörtert. Zusätzlich zu den obligatorischen Zwischengesprächen sind während der Förderung auf Wunsch weitere Einzelberatungstermine möglich oder es können bedarfsspezifisch ausgerichtete hochschuldidaktische Workshops bzw. Schulungen in flexiblen Formaten vereinbart werden.

Zum Abschluss der Förderphase findet im Oktober ein gemeinsames Abschlussgespräch mit allen Projektverantwortlichen und -mitarbeitenden statt. Gegenstand dieses ist ein Fazit aller Projekte der jeweiligen Runde zum Projektverlauf, den erreichten Ergebnissen, ihrer Wirksamkeit und der Perspektive in Bezug auf Nachhaltigkeit und Verstetigung der entwickelten Lehrinnovationen. Von Seiten der Hochschuldidaktik wird im Rahmen des Abschlussgespräches auch das Konzept zur Unterstützung von Transferwirkung der Lehrinnovationen in andere Bereiche der JLU vorgestellt, welches in Kapitel 4 dieses Beitrags näher erläutert wird.

### 3 Geförderte Projekte aus vier Vergaberunden

Seit Etablierung des LIF im Jahr 2012 wurden an der JLU vier Förderrunden durchgeführt. Tabelle 2 zeigt eine Übersicht über die Anzahl der eingegangenen und der geförderten Projekte. Das hier aufgeführte Antragsvolumen jeder Runde ist in Relation zu der jährlich vergebenen Fördersumme von 200.000 € zu sehen.

Tab. 2: Eingegangene Anträge und geförderte Projekte in den vier Förderrunden

Förderrunde	Geförderte Projekte	Eingegangene Anträge	Antragsvolumen
Runde 1, 2012/13	13	29	425.747 €
Runde 2, 2013/14	11	23	395.455 €
Runde 3, 2014/15	9	19	341.016 €
Runde 4, 2015/16	18	26	317.534 €

Die Tabelle zeigt, dass durchschnittlich doppelt so viele Anträge eingingen als letztendlich gefördert wurden. Ähnliches spiegelt sich auch im Verhältnis Antragsvolumen zu Förder-volumen wider. Die beiden Verhältnisse machen deutlich, dass eine Auswahl von entsprechend der Förderkriterien gewünschten und geeigneten Lehrinnovationen möglich – ja sogar notwendig – war. Damit scheint die Erwartung, eine gezielte Auswahl von Lehrin-novationsprojekten vornehmen zu können, gegeben.

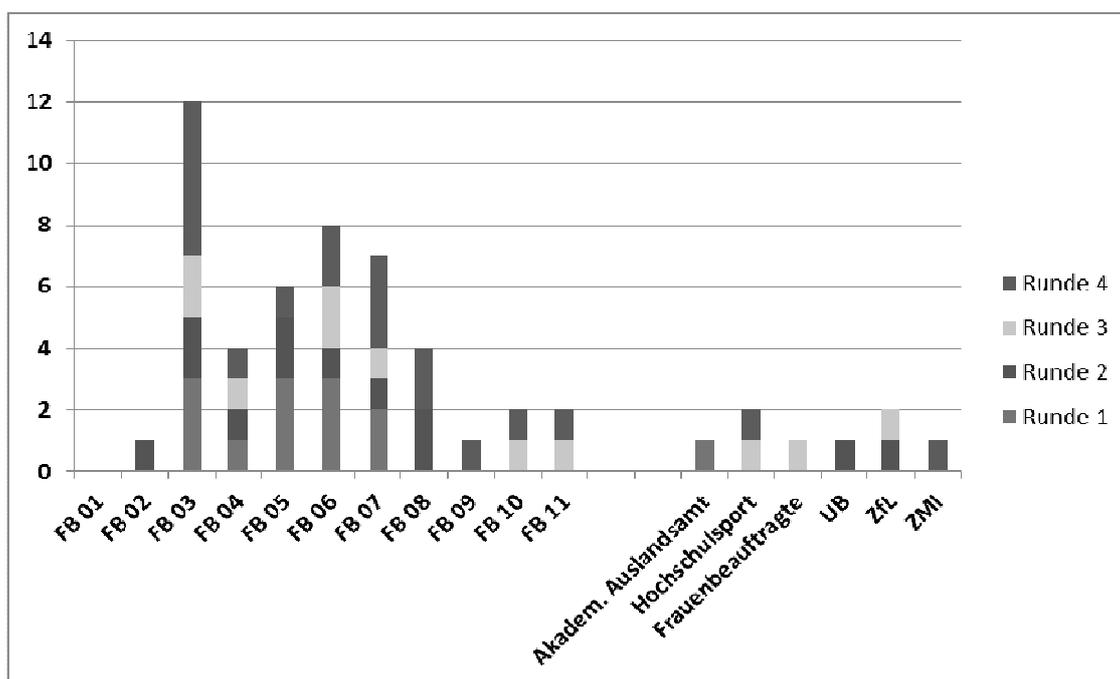


Abb. 1: Eingegangene Anträge und geförderte Projekte in den vier Förderrunden

Betrachtet man eine der weiteren an den LIF gestellte Erwartungen, Lehrinnovationen an möglichst allen Fachbereichen, zentralen Einrichtungen sowie wissenschaftlichen Zentren anzuregen, so zeigt Abbildung 1, dass dieser Anspruch in großen Teilen ebenfalls erfüllt scheint. So konnten in den vier zugrunde gelegten Vergaberunden mit einer Ausnahme an allen Fachbereichen der JLU Lehrinnovationsprojekte angeregt bzw. ermög-

licht werden. Besonders viele Projekte waren am Fachbereich Sozialwissenschaften (FB03) zu verzeichnen, gefolgt von dem Bereich Psychologie und Sport (FB06), den Naturwissenschaften (FB07 und FB08) und den Literatur- und Kulturwissenschaften (FB05). Für die Sozialwissenschaften lag dies sicherlich auch an der Größe des Fachbereiches und der Anzahl der hier ansässigen Institute. Weitere Ursachen für die gegebene Verteilung könnten besonders aktive Akteure in bestimmten Fachbereichen, alternative Möglichkeiten der Förderung oder auch ein unterschiedliches Verständnis von Lehre sein, weshalb an dieser Stelle auf eine weitergehende Interpretation verzichtet wird.

### 3.1 Schwerpunktsetzung innerhalb der Projekte

Entsprechend der in den Leitfäden genannten „gewünschten“ Lehrinnovationen wurden alle Projektmaßnahmen der vier Förderrunden auf die folgenden sieben Aspekte hin untersucht.

1. Entwicklung eines innovativen<sup>3</sup> *Lehrveranstaltungskonzeptes*, welches für die in der Problemlage beschriebene Situation geeignet erscheint (z. B. ein geeignetes Blended Learning Konzept, ein Lehrveranstaltungskonzept nach dem Prinzip des Forschenden Lernen und Lehrens, oder ein geeignetes Service Learning Konzept)
2. Entwicklung und Erprobung einer *alternativen Prüfungsform*
3. Entwicklung von *eLearning-Materialien* wie Web-based-Trainings (WBTs) oder Self-Assessments
4. Entwicklung eines geeigneten *Tutoring- oder Mentoringssystem*s oder eines speziellen *Tandem-Konzeptes* zur Verbesserung der individuellen Betreuung der Studierenden
5. Maßnahmen, die auf den *Ausgleich unterschiedlicher Zugangsvoraussetzungen* und damit die Verbesserung der Studierfähigkeit von Studienanfänger/-innen zielen (z. B. Etablierung von Online-Propädeutika)
6. Maßnahmen, die einen *positiven Umgang mit den hohen Studierendenzahlen* und den damit verbundenen Problemen für die Lehre aufzeigen (z. B. durch Entwicklung von lehrveranstaltungsbegleitenden eLearning-Materialien; Entwicklung von Lehrkonzepten für Großgruppen)
7. Maßnahmen, die einen *produktiven Umgang mit der Heterogenität der Studierenden* aufweisen (z. B. Angebote für besondere Zielgruppen; Maßnahmen, die gezielt die Heterogenität der Studierenden für Lernprozesse nutzen)

Grundlage für die Zuordnung waren die in den Anträgen der jeweiligen Maßnahme genannten Planungen und Zielsetzungen. Zu beachten ist, dass pro Förderprojekt im Regelfall mehrere Aspekte gleichzeitig zutrafen, da beispielsweise die Entwicklung eines geeigneten innovativen Lehrkonzeptes die Entwicklung von E-Learning-Materialien nicht

---

<sup>3</sup> innovativer Charakter meint hierbei, dass das Lehrveranstaltungskonzept in dem betreffenden Fach bzw. Studiengang bislang noch nicht praktiziert wurde; vgl. Kapitel 2

ausschließen muss. Andererseits kam es vor, dass zu einer im betreffenden Studiengang etablierten Lehrveranstaltung mit „klassischem“ Seminarkonzept ergänzend eLearning-Materialien entwickelt wurden, so dass beides nicht automatisch miteinander verknüpft sein muss. Ein weiteres Beispiel in diesem Sinne ist die Etablierung eines für Studienanfänger/-innen frei zugänglichen Online-Propädeutikums, welches nicht direkt an eine konkrete Lehrveranstaltung gekoppelt ist.

Tab. 3: Entwickelte Lehrinnovationen entsprechend Projektplan (Mehrfachnennungen möglich)

Lehrinnovationen	Runde 1 (13 Projekte)	Runde 2 (11 Projekte)	Runde 3 (9 Projekte)	Runde 4 (18 Projekte)	Summe (51 Projekte)
1. Innovatives Lehrkonzept	7	7	7	14	35
2. Alternative Prüfungsform	0	1	0	5	6
3. eLearning Materialien	7	6	5	14	32
4. Tutoring- oder Mentoring-system; Tandembildung	5	4	5	6	20
5. Ausgleich unterschiedlicher Zugangsvoraussetzungen	5	6	2	4	17
6. Produktiver Umgang mit hohen Studierendenzahlen	2	4	3	6	15
7. Ausrichtung auf Heterogenität	7	7	4	11	29

Tabelle 3 ist zu entnehmen, dass in 35 Fällen das Entwickeln von innovativen Lehrveranstaltungskonzepten ein in den Anträgen genanntes Ziel war. Auch die Entwicklung von eLearning Materialien war ein häufig angestrebtes Ziel (vgl. hierzu auch Kapitel 5.3). Auffällig gering ist die Zahl der angestrebten alternativen Prüfungsformen. Möglicherweise wurden hier die oftmals mit der Entwicklung einer alternativen Form verbundenen notwendigen Änderungen in den Modulbeschreibungen bzw. Prüfungsordnungen gescheut. Vergleichsweise selten wurde weiterhin das Ziel genannt, Maßnahmen explizit auf die hohen Studierendenzahlen auszurichten. Offenbar ist dies eine universitäre Herausforderung, für die – zumindest mit den über den LIF zur Verfügung stehenden Mitteln und den an den Universitäten vorhandenen Rahmenbedingungen – nur schwer tragfähige Umgangsweisen entwickelt werden können.

### 3.2 Beispielhafte Lehrinnovationen

Im Folgenden sollen zwei Beispiele für Förderprojekte aus den drei Förderrunden vorgestellt werden. Die Auswahl beinhaltet keine Wertung der Projekte, sondern soll der Vermittlung eines Eindrucks der Vielfalt und beispielhaft auch der Art der entwickelten Lehrinnovationen dienen.

*Projekt „Fit in Inklusion“:* Die von der Bundesregierung 2009 ratifizierte UN-Behindertenrechtskonvention verändert das deutsche Schulsystem maßgeblich. Das Recht auf gemeinsamen Unterricht aller Kinder stellt Lehrkräfte aller Schulformen vor ungewohnte neue Aufgaben in struktureller, lern- und arbeitsorganisatorischer sowie pädagogischer Hinsicht. Dies erfordert eine Änderung der Schwerpunktsetzung im Lehr-

amtsstudium. Das durch den LIF geförderte Projekt vernetzt Studierende der Lehrämter für Förder- und Regelschulen: In Tandems, die im Rahmen des Projektes gebildet werden, arbeiten Studierende des Lehramtes an Förderschulen gemeinsam mit Studierenden des Lehramtes an Grund-, Haupt- und Realschulen sowie Gymnasien zum Thema Inklusion und entwickeln Unterrichtsprojekte mit Bezug zu ihren jeweiligen Fächern. Das Konzept des Projektes sieht weiterhin vor, die entwickelten Unterrichtseinheiten an regionalen Schulen zu erproben und an einem eigens hierzu durchgeführten „Tag der Inklusion“ vorzustellen. Begleitet und angeleitet werden die Studierenden bei der Erstellung und Durchführung ihrer Unterrichtskonzepte zum Thema Inklusion von eigens hierfür im Rahmen des Projektes ausgebildeten studentischen Fachtutor\*innen aus den zentralen Wahlfächern. Die Entwicklung und Dokumentation eines geeigneten Schulungskonzeptes zur Ausbildung dieser Fachtutor\*innen und die hierzu entwickelten Materialien sind ebenfalls Bestandteil des Projektes.

*Projekt „Lernvideos Therapeutenkompetenz“:* Die Vermittlung praxisorientierter therapeutischer Basiskompetenzen nimmt mit Hinblick auf die Berufsvorbereitung der zukünftigen Absolvent\*innen des Studiengangs Psychologie eine immer wichtigere Stellung ein. Da die Mehrzahl der Psychologiestudierenden nach dem Studium eine klinische Tätigkeit anstrebt, ist die Vermittlung von praktischen Kompetenzen essentiell und wird von den Studierenden gewünscht. Von Studierenden in den modularisierten Psychologie-Studiengängen wird oftmals ein zu hoher theoretischer Anteil in den Lehrveranstaltungen beklagt. In Seminaren kommen zwar Fallvignetten zum Einsatz, um psychologische Störungen zu demonstrieren. Diese können jedoch non-verbale Aspekte der Kommunikation wie Mimik, Gestik und Stimmlage sowie das Kommunikations- und Interaktionsverhalten von Patient und Therapeut während der Exploration der Problematik nicht adäquat darstellen. Auch werden verhaltenstherapeutische Behandlungstechniken zwar beschrieben, können aber nicht unmittelbar beobachtet und erfahren werden. Vor diesem Hintergrund war es Ziel des Projektes, Videosequenzen zur Demonstration und Vermittlung therapeutischer Basiskompetenzen und von grundlegenden kognitiv-verhaltenstherapeutischen Techniken (z. B. Edukation, Vermittlung eines Störungsmodells) zu erstellen. Parallel dazu wurden Lehrkonzepte entwickelt. Eingesetzt werden sollen die Videosequenzen im Rahmen von Seminaren und Vorlesungen in den BSc/MSc-Studiengängen der Psychologie.

## **4 Unterstützung von Nachhaltigkeit und Transfer der Lehrinnovationen**

Es ist ein Ziel des LIF, die entwickelten Lehrinnovationen nachhaltig zu sichern und auch für andere Fachbereiche und Lehrkontexte zugänglich zu machen. In diesem Sinne werden an der JLU verschiedene Wege zur Verbreitung und zum Transfer der in den Projekten entwickelten Lehrinnovationen verfolgt:

- Auf der Website der Hochschuldidaktik können sich Lehrende aller Fachbereiche über die in den verschiedenen Vergaberunden geförderten Projekte und die hier entwickelten Lehrinnovationen informieren. Eine Kontaktaufnahme mit den jeweiligen Projektverantwortlichen ist auf Anfrage möglich.

- Am jährlich von der Hochschuldidaktik organisierten universitätsweiten „Tag der Lehre“ werden Erfahrungsberichte aus den Lehrinnovationsprojekten vorgestellt.
- Im Rahmen des hochschuldidaktischen Weiterbildungsprogramms für Lehrende werden Workshops angeboten, in denen Mitarbeiter\*innen der Lehrinnovationsprojekte erfolgreiche Lehrkonzepte vorstellen und die Möglichkeit bieten, gemeinsam an der Übertragbarkeit auf andere Lehrkontexte zu arbeiten.
- In Kooperation mit dem HRZ wurde eine ILIAS-basierte Datenbank<sup>4</sup> mit Erfahrungsberichten aus den Lehrinnovationsprojekten aufgebaut. Diese beschreiben die Entwicklung der Lehrinnovationen, die beabsichtigten und erzielten Wirkungen und mögliche während der Umsetzung aufgetretene Stolpersteine. Teilweise sind sie ergänzt um beispielhafte Lehrmaterialien oder Studierendenprodukte zum Download. Mit den Erfahrungsberichten verbunden beinhaltet die Datenbank eine Methodensammlung zu innovativen und bewährten Lehrmethoden. Über eine spezifische Filterfunktion ist eine gezielte Suche nach bestimmten Schlagworten und didaktischen Einsatzszenarien möglich. Interessierte Lehrende haben so die Möglichkeit, speziell nach für ihre Lehrsituation geeigneten Ideen zu suchen.
- Im Rahmen der zweiten Förderphase des QPL-Projektes ist geplant, erfolgreiche Großprojekte mit vermuteter Strahlkraft für den jeweils gesamten Studiengang darin zu unterstützen, die während der LIF-Förderung begonnenen Lehrinnovationen auszubauen und strukturell in den Studiengängen zu verankern – bis hin zu den damit einhergehenden Reformen in den Studienverlaufsplänen, Modul- und Prüfungsordnungen (vgl. Abschnitt 6).

## 5 Evaluation und Qualitätssicherung des Lehrinnovationsfonds

Der LIF wird mittels verschiedener Maßnahmen evaluativ und qualitätssichernd begleitet. Dazu gehören die projektinterne Selbstevaluation, die qualitätssichernde Begleitung der Einzelprojekte durch das LIF-Personal sowie eine retrospektive Programmevaluation, die im Sommer 2015 die ersten drei Jahre des LIF in den Blick nahm.

### 5.1 Projektinterne Selbstevaluation

Bereits in den Projektanträgen werden von den Antragstellenden Informationen eingefordert, wie sie ihre Maßnahme intern evaluieren werden. Die entsprechenden Ergebnisse müssen im Rahmen der Berichterstattung zu den Projekten wiedergegeben werden.

Vorgesteuert wird diese Selbstevaluation durch einen entsprechenden Punkt im Antragsformular (vgl. Kapitel 2). Wie häufig bei Selbstevaluationen, kann auf Seiten des operativen Projektpersonals allerdings nicht immer das Vorhandensein ausreichender Evalua-

---

<sup>4</sup> Link zur ILIAS-basierten Datenbank „Ideenpool Innovative Lehre“ unter: <http://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/zfbk/didaktik/informationen/dbfil>

tionskompetenz erwartet werden (Hense, 2006). Dies zeigte sich auch in der Berichterstattung der Einzelprojekte, wo die Evaluationsergebnisse im methodischen Anspruch und Evidenzgrad breit streuten. Teils fanden elaborierte Vergleichsgruppendesigns Anwendung, teils einfache Nachbefragungen der Teilnehmenden einer Maßnahme mittels eines ad hoc selbst entwickelten Instruments.

Um hier noch besser vorzusteuern, wurde der entsprechende Absatz im Antragsformular mehrfach überarbeitet. Der in der ersten Antragsrunde noch relativ unspezifische Punkt „Beabsichtigte Wirkung und Evaluationsansatz“ wurde in den Runden zwei und drei aufgeteilt und konkretisiert in den beiden Punkten „Überprüfbare Zielvorgaben zur geplanten Maßnahme“ und „Evaluationskonzept zur Überprüfung der Zielvorgaben und der beabsichtigten Wirkung“. Dies erbrachte bereits konzeptionell differenziertere Überlegungen als zuvor. Um diese noch expliziter und flächendeckender zu erreichen und die Antragstellenden beim Ausfüllen zu unterstützen, wurden in der vierten Antragsrunde jeweils Leitfragen ergänzt. Zum Punkt „Zielvorgaben“ lauteten diese:

- Wer sind primäre und ggf. sekundäre Zielgruppen der Maßnahmen?
- Was sind Ziele auf Ebene der jeweiligen Zielgruppen (z. B. Veränderungen von Wissen, Kompetenzen, Einstellungen, Motivation, Verhalten)?
- Was sind ggf. übergeordnete Ziele jenseits der Zielgruppen (z. B. organisationale Ebene)?

Zum Punkt „Evaluationskonzept“ wurden diese Leitfragen ergänzt:

- Wie soll das Erreichen der o. g. Ziele auf Ebene der Zielgruppe/n überprüft werden?
- Wie werden Akzeptanz und Nutzung (Nachfrage, Inanspruchnahme) der Maßnahme durch ihre Zielgruppe/n überprüft?

In den eingegangenen Anträgen der vierten Vergaberunde zeigte sich, dass durch diese präzisierenden Ergänzungen des Antragsformulars deutlich explizitere Vorüberlegungen angeregt werden konnten. Diese mündeten in wesentlich differenzierteren und tragfähigeren Konzepten für die projektinterne Selbstevaluation.

## 5.2 Qualitätssicherung durch Begleitung der Einzelprojekte

Eine zweite Ebene der Qualitätssicherung erfolgt durch die Begleitung der Projekte von der Antragsphase bis zu Bemühungen um die Nachhaltigkeit (vgl. Kapitel 2). So steht den Antragstellenden bereits in der Phase der Antragstellung das LIF-Personal bei Bedarf beratend zur Seite, um qualitativ möglichst hochwertige Anträge zu erhalten und mögliche Fallstricke (z. B. bei der technischen Umsetzung oder geplanten Personalmitteln) bereits im Vorfeld auszuräumen. Eine äußerst intensive Input-Steuerung erfolgt durch das aufwändige und sorgfältige Auswahlverfahren, das immer zwei kriteriengeleitete, unabhängige und anonyme externe Gutachten sowie mehrere Sitzungen der Vergabekommission umfasst. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass nur erfolversprechende Projekte gefördert werden, die mit den Zielen des LIF im Einklang stehen. Während der Projektumsetzung erfolgt die begleitende Qualitätssicherung durch die laufende Betreuung durch das LIF-Personal. Von Beginn an wurden dabei insbesondere der Projektverlauf, die begleitende Selbstevaluation, Nachhaltigkeit und Transfer in den Fokus genommen.

### 5.3 Retrospektive Evaluation der ersten drei Jahre des LIF

Zusätzlich zu den dargestellten routinemäßig laufenden Selbstevaluations- und Qualitätssicherungsmaßnahmen wurde im Sommer 2015 eine retrospektive Evaluation der bisher geförderten Maßnahmen des LIF durchgeführt. Die Auswertung der Daten ist derzeit noch im Gange, erste Ergebnisse können aber bereits an dieser Stelle berichtet werden. Ausgehend von einem Wirkmodell des LIF (einer sog. „Programmtheorie“, Funnell & Rogers, 2011), wurden dabei vor allem zwei Fragen in den Fokus genommen:

1. Inwiefern wirkt der Lehrinnovationsfonds als proaktives Anreizsystem?
2. Wie nachhaltig sind die vom Lehrinnovationsfonds geförderten Projekte?

Frage 1 griff die Besonderheit des LIF als Anreizsystem auf, gute Lehre nicht nachträglich auszuzeichnen, sondern entsprechende Aktivitäten in die Zukunft gerichtet anregen und ermöglichen zu wollen. Um diese Wirkung zu entfalten, muss eine entsprechende Maßnahme gemäß Wirkmodell als allererstes ausreichend bei der potenziellen Zielgruppe bekannt sein, auf deren Akzeptanz stoßen, eigene Überlegungen anregen und als ausreichend attraktiv für eine Bewerbung wahrgenommen werden. Diese Annahmen wurden im Rahmen einer Online-Befragung aller Lehrenden der JLU überprüft, die auch die Zielgruppe des LIF darstellen. In den Daten zeigte sich dabei, dass trotz intensiver hochschulinterner Bewerbung des LIF (vgl. Kapitel 2) dieser fast zwei Dritteln der Befragten noch nicht als Förderinstrument bekannt war. Da bereits praktisch alle zur Verfügung stehenden Informationskanäle der Universität genutzt wurden, war dies ein unerwartet niedriger Wert. Er verweist vermutlich auf die nicht zu umgehende Tatsache, dass Informationen über ein Instrument wie den LIF mit vielen anderen internen und externen Informationen um die Aufmerksamkeit der Zielgruppe konkurrieren und in einem lose gekoppelten System wie der Hochschule (Kloke, Krücken, Becker & Wild, 2012) nur wenig zielgenau platziert werden können. Von jenen Befragten, die den LIF kannten, haben allerdings annähernd zwei Drittel entweder schon einmal einen Antrag gestellt oder die Möglichkeit eines eigenen Antrags überprüft. Man kann also feststellen, dass die Anregungsfunktion des LIF bei knapp zwei Dritteln jener, die ihn kannten, erwartungsgemäß funktioniert hat. Weiterhin interessant ist, dass von jenen, die bereits einmal einen Antrag gestellt hatten, die große Mehrzahl (78 %) eine bereits vorhandene Idee umsetzen wollten und diese nicht erst anlässlich der Antragsstellung neu entwickelt haben. Insofern scheint der LIF also eher als „Ermöglicher“ denn als Anreiz für gänzlich Neues zu wirken. Jene Befragten, die den LIF zwar kannten, sich bisher aber noch nicht beworben hatten, gaben dafür in einer offenen Antwort eher Faktoren außerhalb des LIF wie etwa eigenen Zeitmangel als Grund an. Etwa 40 % der genannten Gründe bezogen sich aber auf den LIF selbst und verwiesen primär auf das aufwändige Antragsverfahren. Hier zeigt sich ein Nachteil des relativ hohen Anspruchs des LIF bezüglich der Vorauswahl von Projekten, der nicht nur auf Seiten des LIF-Personals und der Vergabekommission sondern auch auf Seiten der Antragstellenden ein recht aufwändiges Verfahren impliziert.

Frage 2 der retrospektiven Evaluation griff die zentrale Frage auf, inwiefern die temporäre finanzielle Förderung zu Veränderungen führt, die auch nach Ende der Förderung aufrechterhalten werden. Dieser Frage wurde im Rahmen einer Nachbefragung aller Projektleitungen der ersten beiden Förderrunden nachgegangen, da diese ihre Projekte zum Zeitpunkt der Befragung bereits vollständig abgeschlossen hatten. Als Teilaspekte der

Nachhaltigkeit wurden dabei die Bereiche Personal, Materialien sowie Strukturen und Prozesse betrachtet. Da der Bereich Personal am ressourcenintensivsten ist, überrascht nicht, dass hier am wenigsten von einer Nachhaltigkeit gesprochen werden kann. Nur in etwa einem Drittel der Projekte konnte Personal, das für die Bearbeitung des Projekts eingestellt wurde, auch nach Projektende in dieser Funktion weiterbeschäftigt werden. Allerdings müssen noch differenziertere Analysen zeigen, inwiefern dadurch tatsächlich der Fortbestand der jeweiligen Lehrinnovation betroffen ist, da teils auch Entwicklungsarbeiten finanziert wurden, deren Ergebnisse unabhängig vom Personal weiter wirken können. Mit solchen Entwicklungsarbeiten ist der zweite Nachhaltigkeitsaspekt der Materialien angesprochen. Fast alle Projekte haben gemäß Nachbefragung Materialien erarbeitet, die auch nach Projektende weiter verwendet werden. Am häufigsten genannt werden dabei eLearning Elemente von circa 50 % aller Projekte, dicht gefolgt von den Kategorien Leitfäden und Manuale, Arbeitsblätter und Vorlagen sowie Audio- und Video-Produkte für die Lehre. Bezüglich des letzten Nachhaltigkeitsaspekts der veränderten Strukturen und Prozesse zeigte sich ein gemischtes Bild. Nur knapp die Hälfte der Projekte gab an, dass im Projekt veränderte Strukturen und Prozesse in das bestehende Lehrangebot übernommen werden konnten, während die andere Hälfte dies verneinte. Auch bei einer Einschätzung, wie viele und welche Anteile des Projekts nach Ende des Förderzeitraums weitergeführt werden konnten, zeigte sich ein ähnlich bipolares Bild. Ein Drittel gab an, dass praktisch keine Anteile verstetigt werden konnten, während fast zwei Drittel der Projekte dies bei 70 % oder mehr gegeben sah. Dieses Bild (ein Drittel vs. zwei Drittel) spiegelt sich fast exakt auch in der berichteten Zufriedenheit mit der Nachhaltigkeit des Projekts wider. Insgesamt zeigte sich, dass Nachhaltigkeit durch Weiternutzung von im Projekt erarbeiteten Materialien häufig zu erreichen war, während veränderte Strukturen und Prozesse sowie Weiterbeschäftigung von Personal nur begrenzt nachhaltig waren. Vor diesem Hintergrund erscheint eine mögliche Konsequenz, in der Antragsphase bereits den Punkt Nachhaltigkeit deutlicher durch entsprechende Ergänzungen des Antragsformulars und begleitende Beratungen vorzusteuern.

## 6 Fazit

Insgesamt hat sich der LIF auf Basis der hier berichteten Erfahrungen als Anreizsystem zur Entwicklung der Lehrqualität wirksam gezeigt. Wie sich auch an den Ergebnissen der retrospektiven Evaluation ablesen lässt, werden Lehrende bei ihrer intrinsischen Motivation zur Innovation „abgeholt“ und durch die Förderung in die Lage versetzt, diese auch in die Realität umzusetzen. Obwohl über die Wirksamkeit der Einzelprojekte in der Breite keine belastbare Aussage getroffen werden kann, da die jeweiligen Interventionsansätze und die Selbstevaluationsmaßnahmen zu heterogen sind, steht zumindest fest, dass die angestoßenen Maßnahmen ohne Förderung durch den LIF in den meisten Fällen so nicht zustande gekommen wären. Gleichzeitig kann davon ausgegangen werden, dass durch die sorgfältige, kriteriengestützte Auswahl und die flankierenden Begleitmaßnahmen zur Qualitätssicherung die Projekte insgesamt im Sinne der Förderziele des LIF wirken. Die Evaluationsbefunde zur Nachhaltigkeit lassen berechtigt hoffen, dass substanzielle Anteile des Erreichten zumindest mittelfristig auch nach Ende der Förderung weiter wirken.

Gegenüber den herkömmlichen Lehrpreisen wird beim LIF statt der „Zugabe“, eine bereits vollzogene Leistung zusätzlich zu bestärken, „bei der Handlungswahl schon die Handlung aus[ge]richtet“ (Wilkesmann & Schmid, 2010, S. 52). Daneben ist ein weiterer Vorteil, dass eine Vielzahl unterschiedlicher Projekte an verschiedenen Orten der Hochschule ausgezeichnet wird und nicht nur eine einzelne Lehrperson mit einer einzelnen Lehrleistung. Die Metapher des „Leuchtturms“ zu Ende gedacht, impliziert sie, dass die wenigen Leuchttürme exzellenter Lehre in einem Meer der Finsternis schlechter Lehrpraxis leuchten. Für eine Förderung der Lehrqualität in der Breite erscheint ein Abrücken von dieser Form der Elitenförderung angemessen.

Ein ganz anderer, aber nicht unerheblicher Aspekt im Zusammenhang mit der Wirksamkeit des LIF besteht darin, dass die über den LIF vermittelte Vernetzung und kontinuierliche Zusammenarbeit von Hochschuldidaktik und HRZ auf der einen Seite und den mit ihren Lehrinnovationsprojekten beteiligten Fachbereichen, Instituten und Lehrenden auf der anderen Seite zu einer deutlich gestiegenen Bekanntheit, Akzeptanz und Nutzung der hochschuldidaktischen Angebote und der Beratungsleistungen der eLearning-Fachleute des HRZ geführt hat. Dies kann als ein die Lehrqualität zusätzlich steigernder „Nebeneffekt“ bezeichnet werden.

Natürlich gab es bei der Einführung und Umsetzung des LIF auch Schwierigkeiten und „Lessons Learned“. So wurde mehrfach das doch recht aufwändige Antrags- und Bewilligungsverfahren als Schwierigkeit und Hürde genannt. Andererseits sichern genau diese Bestandteile ein faires Vorgehen und eine bestmögliche Transparenz auch für die Antragstellenden. Trotzdem führte dieser Punkt mehrfach zu einer Anpassung des Vergabeverfahrens und es ist sicherlich anzunehmen, dass jede Hochschule hier ihren eigenen Weg finden muss. Ein weiterer von Seiten der Projektverantwortlichen genannter Kritikpunkt war die Bedingung, dass eine Förderung durch den LIF immer auch die Durchführung eines die Fördermaßnahme begleitenden Evaluationskonzeptes vorsieht. Aber auch hier steht sicherlich das Interesse der Hochschule in Bezug auf wirksame und nachhaltige Lehrinnovationen gegen die sicherlich nicht unberechtigten Einwände der Antragstellenden in punkto Aufwand. Ein letzter oft als Problem empfundener Punkt ist der hohe Verwaltungsaufwand in Bezug auf die Projektmittel, da sämtliche Fördermittel in ihrer Zuwendungsfähigkeit und der tatsächlichen Verausgabung in den Projekten ständig kontrolliert werden müssen.

Wie dargestellt wird der LIF derzeit aus Drittmitteln gefördert, die mittelfristig nicht mehr im derzeitigen Umfang zur Verfügung stehen werden. Daher stellt sich früher oder später die Frage nach der Zukunftsfähigkeit eines solchen Förderinstruments. Letztlich entscheidet insbesondere die Nachhaltigkeit der erreichten Veränderungen über den Erfolg von Lehrinnovationen. Die konzeptionellen Überlegungen zur Weiterentwicklung des LIF gehen daher momentan in die Richtung, die besonders erfolgreichen Projekte fest und langfristig in den jeweiligen Fachbereichen bzw. Studiengängen zu verankern und modellhaft auf andere Fachbereiche zu übertragen.

## Literatur

- Funnell, S. C., & Rogers, P. J. (2011). *Purposeful Program Theory*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hense, J. U. (2006). Selbstevaluation: Erfolgsfaktoren und Wirkungen eines Ansatzes zur selbstbestimmten Qualitätsentwicklung im schulischen Bereich. *Europäische Hochschulschriften. Reihe XI, Pädagogik: Bd. 933*. Frankfurt: Lang.
- Jorzik, B. (2010). Viel Preis, wenig Ehr. Lehrpreise in Deutschland. In P. Tresp (Hrsg.), *"Ausgezeichnete Lehre!"*. Lehrpreise an Universitäten. Erörterungen, Konzepte, Vergabepaxis (S. 117-140). Münster: Waxmann.
- Kloke, K., Krücken, G., Becker, F. G., & Wild, E. (2012). Sind Universitäten noch lose gekoppelte Organisationen?: Wahrnehmung und Umgang mit Zielkonflikten an deutschen Hochschulen aus der Organisationsperspektive unter besonderer Berücksichtigung der akademischen Lehre. In F. G. Becker, G. Krücken, & E. Wild (Hrsg.), *Gute Lehre in der Hochschule. Wirkungen von Anreizen, Kontextbedingungen und Reformen* (S. 13-29). Gütersloh: Bertelsmann.
- Laske, S. (1996). Über die Seltenheit hochschuldidaktischer Pflingstwunder – Ein Plädoyer für systematische Qualitätsentwicklung der Lehre. In G. Brinek, & A. Schirlbauer (Hrsg.), *Vom Sinn und Unsinn der Hochschuldidaktik* (S. 27-40). Wien: WUV-Universitätsverlag.
- Mittag, S. (2006). Qualitätssicherung an Hochschulen: Eine Untersuchung zu den Folgen der Evaluation von Studium und Lehre. *Internationale Hochschulschriften: Bd. 475*. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Ringelhan, S., Wollersheim, J., & Welp, I. M. (2015). Performance management and incentive systems in research organizations: Effects, limits and opportunities. In I. Welp, J. Wollersheim, S. Ringelhan, & M. Osterloh (Hrsg.), *Incentives and performance. Governance of research organizations* (S. 87-103). Berlin: Springer.
- Schiefner, M., & Eugster, B. (2010). Sichtbarkeit von Lehre - Gedanken am Beispiel des Lehrpreises. In P. Tresp (Hrsg.), *"Ausgezeichnete Lehre!"*. Lehrpreise an Universitäten. Erörterungen, Konzepte, Vergabepaxis (S. 71-88). Münster: Waxmann.
- Tresp, P. (Hrsg.). (2010). *"Ausgezeichnete Lehre!"*: Lehrpreise an Universitäten. Erörterungen, Konzepte, Vergabepaxis. Münster: Waxmann.
- Webler, W.-D., & Otto, H.-U. (Hrsg.). (1991). *Blickpunkt Hochschuldidaktik: Vol. 90. Der Ort der Lehre in der Hochschule: Lehrleistungen, Prestige, und Hochschulwettbewerb*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Wilkesmann, U. (2012). Neue Governance und die Steuerung akademischer Lehre - Empirische Ergebnisse zweier repräsentativer Umfragen. In F. G. Becker, G. Krücken, & E. Wild (Hrsg.), *Gute Lehre in der Hochschule. Wirkungen von Anreizen, Kontextbedingungen und Reformen* (S. 75-97). Gütersloh: Bertelsmann.
- Wilkesmann, U., & Schmid, C. J. (2010). Ist der Lehrpreis ein Leistungsanreiz für die Lehre? Theorie und empirische Evidenz. In P. Tresp (Hrsg.), *"Ausgezeichnete Lehre!"*. Lehrpreise an Universitäten. Erörterungen, Konzepte, Vergabepaxis (S. 39-56). Münster: Waxmann.

Wilkesmann, U., & Würmseer, G. (2009). Lässt sich Lehre an Hochschulen steuern?: Auswirkungen von Governance-Strukturen auf die Hochschullehre. *Die Hochschule*, 18(2), 33-46.

### **Autor\*innen**

Dr., Gabi, Dübbelde. Justus-Liebig-Universität Gießen, Hochschuldidaktik der JLU Gießen im Zentrum für fremdsprachliche und berufsfeldorientierte Kompetenzen (ZfbK), Gießen, Deutschland; [gabriele.duebbelde@zfbk.uni-giessen.de](mailto:gabriele.duebbelde@zfbk.uni-giessen.de)

Prof. Dr., Jan, Hense. Justus-Liebig-Universität Gießen, Professur für Hochschuldidaktik und Evaluation, Gießen, Deutschland, [jan.hense@psychol.uni-giessen.de](mailto:jan.hense@psychol.uni-giessen.de)



**Zitiervorschlag:** Dübbelde, G. & Hense, J. (2016). Anregen und Ermöglichen statt nur Belohnen: Der Lehrinnovationsfonds als Anreizsystem für die Umsetzung neuer Ideen in der Hochschullehre. *die hochschullehre*, Jahrgang 2/2016, online unter: [www.hochschullehre.org](http://www.hochschullehre.org)